



**Jaarverslag 2019**  
**Sligro Food Group**



Sligro Food Group N.V.



Voorwoord Koen Slippens

# Geef me de vijf

5



Markt

# Verstevigen van marktposities

13



Strategie

# Dé referentie op Good Food in de Benelux

11



Onze mensen

# Passie met service

19



MVO

# Veranderende processen leiden tot resultaat

28

# Inhoudsopgave

Kerncijfers 2019	<b>4</b>	<b>Nederland</b>		<b>Jaarrekening</b>	
Voorwoord	<b>5</b>				
Kerngegevens	<b>8</b>	Markt en marktomvang Nederland	<b>50</b>	<b>Geconsolideerd</b>	
		Financiële resultaten Nederland	<b>52</b>	Geconsolideerde winst- en verliesrekening	<b>76</b>
		Ontwikkelingen Sligro Food Group Nederland 2019	<b>52</b>	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	<b>77</b>
		Plan volgend jaar Nederland	<b>55</b>	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	<b>78</b>
				Geconsolideerde balans	<b>79</b>
				Geconsolideerd overzicht	
				van wijzigingen in het eigen vermogen	<b>80</b>
				Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	<b>82</b>
<b>Sligro Food Group</b>		<b>België</b>			
Historie	<b>10</b>	Markt en marktomvang België	<b>58</b>	<b>Vennootschappelijk</b>	
Onze strategie	<b>11</b>	Financiële resultaten België	<b>59</b>	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	<b>125</b>
Hoe wij waarde toevoegen	<b>12</b>	Ontwikkelingen Sligro Food Group België 2019	<b>59</b>	Vennootschappelijke balans voor winstbestemming	<b>126</b>
Marktbenadering	<b>13</b>	Plan volgend jaar België	<b>61</b>	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	<b>127</b>
Synergie	<b>15</b>			Overige toelichtingen	<b>129</b>
Ontwikkelingen 2019	<b>16</b>	<b>Governance</b>			
Organisatie en medewerkers	<b>20</b>	Personalia Directie	<b>63</b>	<b>Overige gegevens</b>	
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	<b>28</b>	Personalia Raad van Commissarissen	<b>64</b>	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	<b>130</b>
Financiële resultaten	<b>34</b>	Bericht van de Raad van Commissarissen	<b>65</b>	Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming	<b>138</b>
Risicomanagement	<b>41</b>	Corporate Governance	<b>71</b>		
Vooruitzichten	<b>48</b>	Bestuurdersverklaring	<b>73</b>	<b>Overige informatie</b>	
		Corporate Governance verklaring	<b>74</b>	<b>Niet behorend tot de jaarrekening</b>	
				Vijfjarenoverzicht	<b>139</b>
				Profiel	<b>140</b>
				Belangrijke data	<b>141</b>
				Het aandeel en dividendbeleid	<b>142</b>

‘Onze inspanningen vormen de basis voor groei en rendementsverbetering in de komende jaren.’

Rob van der Sluijs  
CFO



## Kerncijfers 2019<sup>1)</sup>

x € miljoen

# 2.395

**Omzet**

2018: 2.346  
Mutatie: +2,1%

# 127

**Ebitda**

2018: 114  
Mutatie: +10,8%

# 34

**Nettowinst**

2018: 46  
Mutatie: -25,3%

# 44

**Ebit**

2018: 53  
Mutatie: -16,2%

# 36

**Vrije kasstroom**

2018: 102  
Mutatie: -65,6%

# 1,40

**Voorgesteld dividend per aandeel (x € 1)**

2018: 1,40  
Mutatie: 0,0%

# (27,7)

**CO<sub>2</sub>-reductie sinds 2010 (%)**

2018: (20,9)

# 11,6

**Duurzaam assortiment (% van de omzet)**

2018: 10,0

# 4.100

**Medewerkers**

(fulltime jaargemiddelde)

2018: 4.056  
Mutatie: +1,1%

# 74/26

**Man/vrouw verdeling**

(%)

2018: 74/26

<sup>1)</sup> Voort te zetten bedrijfsactiviteiten



‘De grote strategische programma’s hebben veel van onze aandacht gevraagd.’

Koen Slippens  
CEO

## Voorwoord

### **Economie en markt**

Sinds eind 2018 is het consumentenvertrouwen, traditiegetrouw een belangrijke stimulans voor de groei van de foodservicemarkt, in de markten waarin wij actief zijn sterk afgenomen. Dat vertaalde zich in een afzwakkende groei voor de foodservicemarkt. Bovendien was er in 2019 sprake van een stevige kosteninflatie op met name energie en transport. Dat tezamen gaf voor 2019 een uitdagend marktlandschap.

In Nederland schat het FoodService Instituut dat de traditionele groothandels samen een groei van 1,4% kenden en de nieuw gedefinieerde bredere markt, inclusief retail en logistiek dienstverleners, een groei van 2,4% liet zien.

In de marktdefinitie wordt een aantal artikelgroepen en klant categorieën uitgezonderd en dit jaar werden tabakswaaren aan de lijst van uitsluitingen toegevoegd. Mits consistent toegepast zijn wij het eens met die definitie van de markt, echter wordt inmiddels bijna een kwart van de omzet van Sligro in die definitie uitgesloten en is de inschatting van retail bezorging behoorlijk globaal. De groei in de markt komt per saldo volledig uit prijsontwikkeling en er was sprake van licht dalende volumes. Ons marktaandeel in de bredere markt nam met 0,1% licht af, onder de traditionele grossiers nam ons marktaandeel wederom toe.

## 'Wij zien 2019 als een transitiejaar'.

**Koen Slippens**  
CEO



We richten ons in 2020 op vijf belangrijke thema's uit onze langjarige strategie, die we vormgeven in het jaarthema van 2020: 'Geef me de Vijf'.

In België is de beschikbaarheid van marktgetallen nog altijd zeer beperkt. Foodservice Alliance rapporteerde over de eerste drie kwartalen van 2019 een daling van de markt van ruim 3% om per jaareinde op een groei in de markt voor het gehele jaar op basis van een andere definitie, aannames en meetperiode van bijna 3% uit te komen. Onze groei is hoe dan ook boven de markt uitgekomen waarmee we onze positie hebben versterkt.

### Nederland

In Nederland stond in 2019 een aantal grote programma's centraal; de integratie van Sligro en Heineken en de versterking van ons partnership, de voorbereiding op de transitie naar en de bouw van ons nieuwe online bestelplatform en ERP pakket, de uitwerking van onze 'Zelfbedieningsgroothandel van de toekomst', de aanpassing van de organisatie om de dissynergie naar aanleiding van de verkoop van EMTÉ te minimaliseren en de acquisitie en integratie van De Kweker. Dat resulteerde in een jaar waarin veel inspanningen zijn geleverd die onze middellange termijn positie nadrukkelijk versterken, doch op korte termijn drukkend werkten op het financieel resultaat.

### België

In België is hard gewerkt aan het verstevigen van onze marktpositie en het fundament qua infrastructuur en organisatie dat we daarvoor nodig hebben. Ook in België waren de marktomstandigheden uitdagend, maar groeiden wij, onder andere door de opening van onze nieuwe locatie in Antwerpen, eind 2018, harder dan de markt. In de verdere uitbreiding van het netwerk zijn wij, mede als gevolg van vergunningsprocedures, nog niet geslaagd en dat vraagt ook om gedeeltelijke bijstelling van de timing van onze plannen. Het geloof dat we in België een sterke en aantrekkelijke positie kunnen verwerven is onverminderd groot. De integratie van de verschillende activiteiten en de voorbereiding op de nieuwe online omgeving en het ERP pakket zijn in volle vaart doorgezet en zullen in 2020 geëffectueerd worden.

### Organisatie en medewerkers

In 2019 hebben we na het afscheid van Foodretail, de volle focus op Foodservice en de aanwezigheid in twee landen, aanpassingen doorgevoerd in de structuur en bezetting. Al die veranderingen hebben hun weerslag gehad op onze mensen. In zo'n veranderende omgeving moeten voorheen vertrouwde processen en systemen opnieuw worden ingericht, met duidelijke kaders en verantwoordelijkheden. In de transitiefase waarin ons bedrijf zich bevindt, gaan de automatiseren dan tijdelijk verloren en dat moeten we herstellen. In ons streven naar een organisatie waar blijde, betrokken en professioneel sterke teams samen de ambitie van de Groep realiseren, hebben we dan ook gewerkt

aan de verankering van onze visie op medewerkers, gericht op mensen en teams, onze cultuur, leiderschap en organisatie.

### MVO

Onze drie kernthema's 'mens, milieu en assortiment' zijn in 2019 verder ontwikkeld en worden steeds meer met de business geïntegreerd. Wij zijn wederom in staat geweest om onze CO<sub>2</sub>-uitstoot als percentage van onze omzet te verlagen. Dit is het resultaat van specifieke keuzes en investeringen op het gebied van energie, bouwen én een daling van het aantal transportkilometers. Vorig jaar gaven wij aan te starten met Stakeholderwatch, een nieuwe methode om de tevredenheid onder klanten, leveranciers en medewerkers te meten. Dit gaf ons in 2019 niet alleen inzicht in de ontwikkeling van de tevredenheid, maar de data van deze continue onderzoeken leverde ook een 'bijvangst' op in de vorm van waardevolle managementinformatie ten behoeve van onze visie op medewerkers en klantgerichtheid.

Onze materialiteitsanalyse is sterk gefocust op onze doelstellingen voor 2030 en verandert op jaarbasis niet veel. Daarom nemen wij die niet meer op in dit jaarverslag maar verplaatsen die naar onze corporate website. De MVO-matrix waarin wij thema's, doelstellingen, Sustainable Development Goals (SDG's) en actiepunten aan elkaar koppelen is eveneens op deze website te vinden.

### Resultaten

De nettowinst uit 'voort te zetten bedrijfsactiviteiten' kwam in 2019 uit op € 34 miljoen, oftewel een afname ten opzichte van vorig jaar van € 12 miljoen. Het jaar kenmerkte zich, net als 2018, door relatief veel incidentele baten en lasten, wat de vergelijking lastig maakt. Als we daar doorheen kijken, zien we dat de inspanningen en investeringen in de belangrijke strategische programma's voor de toekomst stevig hebben gedrukt op de korte termijn resultaten. Na de ontvlechting van EMTÉ konden we de kosten nog niet naar rato verlagen wat extra druk gaf op Foodservice. De kosten voor IT liepen als gevolg van de eenmalige implementatie inspanningen en de opbouw van de nieuwe beheersorganisatie, naast de oude, op. We hebben veel geïnvesteerd in de integratie van Sligro en Heineken in een fase waarin we nog niet altijd de extra toegevoegde waarde voor de klant konden leveren die we bij de start hebben voorzien. Ons partnership is echter verder versterkt en met de eerste fysieke integraties zijn we dicht bij de start van de fase waarin we de belofte aan de klant kunnen gaan waarmaken en de kansen voor Sligro en Heineken kunnen gaan verzilveren.

### **Dividend**

Wij zien 2019 als een transitiejaar waarin de veranderingen in de organisatie en de investeringen in diverse grote trajecten de financiële resultaten onder druk hebben gezet. Op de langere termijn zijn resultaat en vrije kasstroom de bepalende grootheden onder het dividendbeleid. Voor de bepaling van het dividend over 2019 vertrouwen wij op de trajecten die we in gang gezet hebben en het herstel dat daar de komende jaren uit zal voortvloeien. Wij stellen voor het dividend over 2019 vast te stellen op € 1,40 per aandeel. Van het totale dividend is op 30 september 2019 reeds € 0,55 per aandeel uitgekeerd, zodat een slotdividend van € 0,85 resteert.

### **Risicomanagement**

Ook dit jaar heeft een herbeoordeling van de belangrijkste risico's en aandachtgebieden ten opzichte van onze strategische intenties plaatsgevonden. De uitkomsten hiervan zijn verderop in dit verslag weergegeven. 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 business model. Door gerichte keuzes te maken en prioriteiten te stellen gericht op lange termijn waarde creatie, beogen wij onze zelfstandige positie in de internationale foodservicemarkt uit te bouwen.

### **Vooruitzichten**

Het consumentenvertrouwen en de werkloosheidscijfers lijken zich in de markten waarin wij actief zijn te stabiliseren. We zien op dit moment geen eenduidige trend opwaarts of neerwaarts. We gaan voor 2020 uit van een markt die vergelijkbaar is met 2019 met een groei die vooral uit prijsontwikkeling komt met vlakke tot licht dalende volumes. Wij denken dat de kosteninflatie enigszins zal normaliseren, echter zal de loon- en energiekostenontwikkeling nog relatief stevig zijn. We richten ons het komende jaar op 5 belangrijke thema's uit onze langjarige strategie, die we vormgeven in het jaarthema van 2020: 'Geef me de Vijf'.

De thema's en de uitwerking per land worden later in dit verslag toegelicht. Daaruit spreekt naast de afronding van een aantal grote programma's ook duidelijk de focus op klanttevredenheid en rendementsverbetering. Naast 5 hoofdprioriteiten staat 'Geef me de Vijf' ook nadrukkelijk voor verbinding. Verbinding tussen afdelingen en tussen hoofdkantoor en regio, want wij denken dat dat de kracht is van Sligro Food Group die we na een periode van veel veranderen weer moeten versterken. Na het transitiejaar 2019 gaan wij met energie en vertrouwen 2020 in.

Koen Slippens  
CEO

# Kerngegevens<sup>1)</sup>

x € miljoen	2019	2018	Mutatie (%)
<b>Resultaat</b>			
Omzet	2.395	2.346	2,1
Ebitda	127	114	10,8
Ebita	66	73	(9,6)
Ebit	44	53	(16,2)
Nettowinst	34	46	(25,3)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	132	45	192,9
Vrije kasstroom <sup>2)</sup>	36	102	(65,6)
Voorgesteld dividend	62	62	0,0
<b>Vermogen einde boekjaar</b>			
Eigen vermogen	500	537	(6,9)
Netto geïnvesteerd vermogen <sup>3)4)</sup>	902	675	33,6
Netto rentedragende schuld <sup>4)</sup>	424	162	162,3
Totaal vermogen	1.455	1.214	19,9
<b>Medewerkers</b>			
Jaargemiddelde (fulltime)	4.100	4.056	1,1
Man/vrouw verhouding aantal medewerkers	74/26	74/26	
Man/vrouw verhouding aantal Directieleden <sup>5)</sup>	83/17	88/12	
Man/vrouw verhouding Raad van Commissarissen	80/20	80/20	
Personeelskosten <sup>6)</sup>	218	209	4,3
Omzet per medewerker (x € 1.000)	584	578	1,0
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	53	51	3,2
<b>Maatschappelijk verantwoord ondernemen</b>			
CO <sub>2</sub> -reductie sinds 2010 in %	(27,7)	(20,9)	
Duurzaam assortiment in % omzet	11,6	10,0	
Tevredenheid klanten <sup>7)</sup>	73	75	(2)
Tevredenheid medewerkers <sup>7)</sup>	56	57	(1)
Tevredenheid leveranciers <sup>7)</sup>	67	63	4
<b>Investerings</b>			
Netto-investeringen <sup>8)</sup>	85	74	14,9
Afschrijvingen en amortisatie <sup>9)</sup>	(54)	(50)	6,8

	2019	2018	Mutatie (%-punt)
<b>Verhoudingsgetallen</b>			
Toename omzet in %	2,1	9,5	(7,4)
Toename winst in %	(25,3)	(39,6)	14,3
Brutowinst in % omzet	24,4	24,1	0,3
Ebitda in % omzet	5,3	4,9	0,4
Ebita in % omzet	2,8	3,1	(0,3)
Ebit in % omzet	1,8	2,2	(0,4)
Winst in % omzet	1,4	2,0	(0,6)
Rendement gemiddeld eigen vermogen <sup>10)</sup>	6,4	7,7	(1,3)
Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	5,0	7,2	(2,2)
Netto rentedragende schuld/ebitda	2,2	1,4	0,8
Eigen vermogen in % totaal vermogen	34,3	44,2	(9,9)
<b>Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal</b>			<b>Mutatie (%)</b>
x € 1	2019	2018	
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,11	44,14	(0,1)
Eigen vermogen	11,33	12,16	(6,8)
Winst	0,78	1,04	(25,0)
Voorgesteld dividend	1,40	1,40	0,0
Speciaal dividend <sup>11)</sup>		7,57	

<sup>1)</sup> Voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

<sup>2)</sup> De vrije kasstroom 2019 is gecorrigeerd voor de impact van IFRS 16 Leases om cijfers vergelijkbaar te houden.

<sup>3)</sup> Exclusief geassocieerde deelnemingen.

<sup>4)</sup> Vanaf 2019 inclusief IFRS 16 Leases.

<sup>5)</sup> Betreft de International Board, Directieteam Nederland en Directieteam België.

<sup>6)</sup> Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten.

<sup>7)</sup> Data op basis van Stakeholderwatch, alleen voor Nederland, waarbij het vergelijkingscijfer de eerste 120 metingen in januari 2019 betreft (voor medewerkers februari 2019).

<sup>8)</sup> In materiële vaste activa, activa voor verkoop en software (op transactiebasis).

<sup>9)</sup> Exclusief afschrijvingen lease activa.

<sup>10)</sup> Berekend op basis van het resultaat na belastingen.

<sup>11)</sup> 2018: Speciaal dividend naar aanleiding van de verkoop van Foodretail.



## Sligro Food Group

**B-to-B foodservicebedrijven  
in Nederland en België**

**Groothandels voor de etende  
en drinkende mens**

Zelfbediening

Bezorging

**Partnership met  
Heineken Nederland**

**Breed assortiment**

Food (DKW, vers, diepvries)

Dranken

Non food (aan food gerelateerd)

**Aantal artikelen**

# 75.000

**Aantal medewerkers**

# 5.367

**Formules / marktbenadering**

Sligro

De Kweker

Van Hoeckel

Bouter

Sligro-ISPC

JAVA Foodservice

**Onze verspartners**

Kaldenberg Slagerijen

Ruig, wild & gevogelte

Smeding, AGF

SmitVis

Océan Marée



**Omzet 2019**  
(€ x miljoen)

# 2.395

**België**  
10%

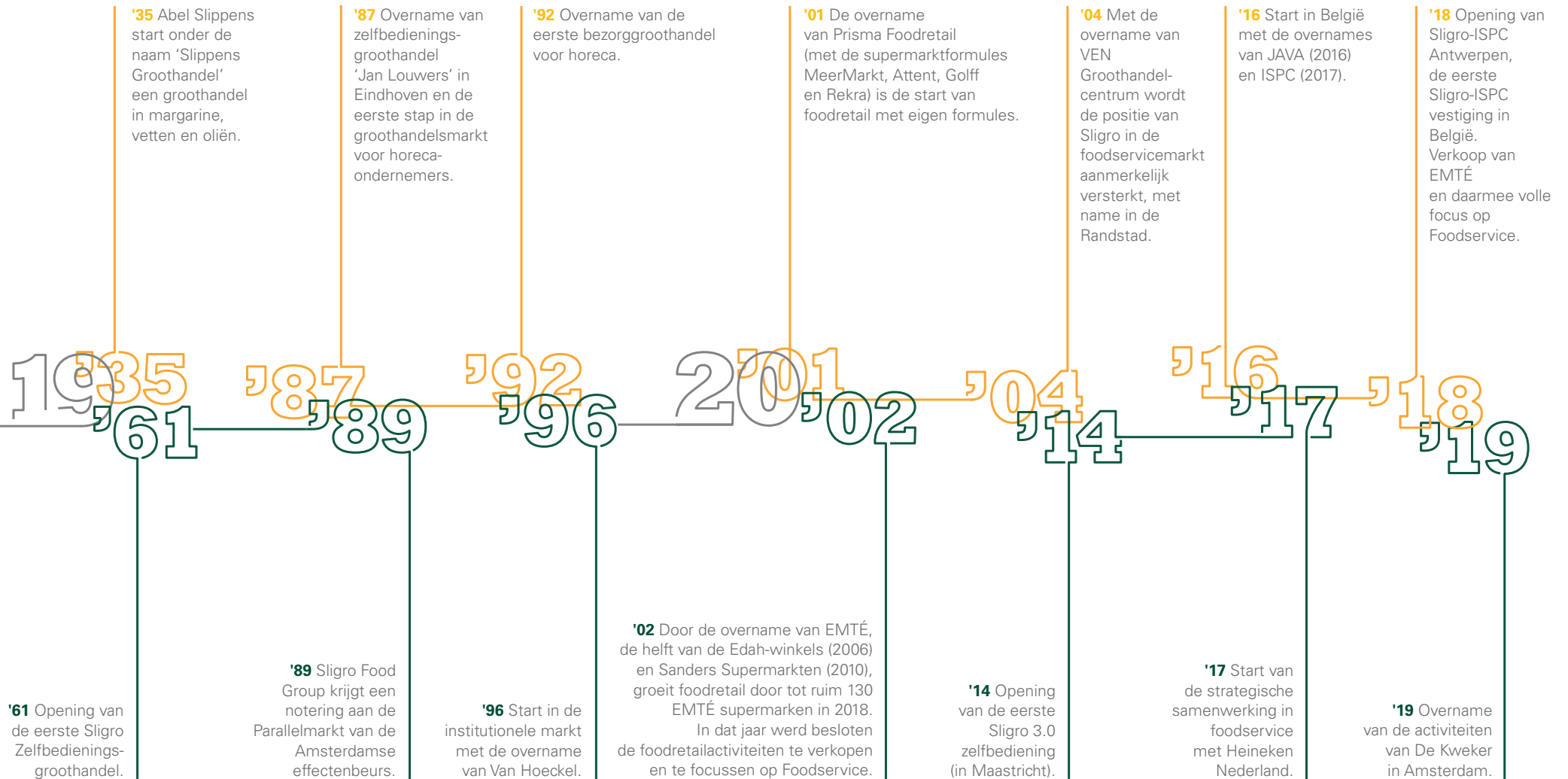
**Nederland**  
90%

**Bezorging**  
68%



**Zelfbediening**  
32%

# Historie



# Onze strategie

Sligro Food Group richt zich direct en indirect op de etende en drinkende mens 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 per land en op enkele vakgebieden regionaal geïntegreerde, professionele en efficiënte backoffice organisatie. Daarbij wordt er op nationaal niveau, maar ook tussen Nederland en België, intensief samengewerkt en wordt kennisuitwisseling gestimuleerd tussen de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten om een zo hoog mogelijke interne synergie te bereiken.

De organisatie wordt gedreven door onze resultaatgerichte, fatsoenlijke en ondernemende cultuur, waarin consequent de klant en onze gezamenlijke passie voor lekker, goed en eerlijk eten centraal staat. In een steeds groter wordende organisatie heeft het bewaken en verder uitdragen van die typische cultuur dan ook nadrukkelijk onze aandacht. De instroom van nieuw talent als toevoeging aan veel ervaring en kennis bij collega's met meer Sligro Food Group jaren op de teller, geeft ons een mooie en krachtige mix. Het goed samen laten smelten van die beide groepen vraagt wel nadrukkelijk management aandacht en zal die de komende tijd ook volop krijgen vanuit ons leiderschapsprogramma.

Sligro Food Group opereert in een concurrerende omgeving waarin kostenstijgingen slechts in beperkte mate kunnen worden doorberekend in de verkoopprijzen. De gevolgen daarvan vangen wij op door de efficiency van de bedrijfsvoering continu te verbeteren, onder meer door effectieve logistieke en communicatie-, data- en informatiesystemen.

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 in een combinatie van autonome groei en acquisities een leidende positie in de foodservicemarkt te verwerven. Voor de komende jaren ligt onze focus op deze twee landen.

Door beheerst om te gaan met de aan ons ter beschikking staande middelen, kan aan aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement worden geboden. Wij willen op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen en leggen daarover ook verantwoording af. 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.

Doel:  
gemiddelde **autonome omzetgroei** over de economische cyclus

circa **3%**

**Beoogde winstgroei**  
gelijke tred met omzettoename

# Hoe wij waarde toevoegen

Onze ambitie is om als Sligro Food Group dé onbetwiste marktleider in foodservice en dé referentie op Good Food in de Benelux te zijn, door uit te blinken in klantbeleving en rendement. Vanuit de kracht van

onze mensen, infrastructuur en samenwerkingsverbanden voegen wij waarde toe voor alle stakeholders.

## Middelen

**Betrokken medewerkers,** verenigd in onze ondernemende cultuur.

**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** en customer solutions waarmee we voor onze klanten relevante diensten en inspiratie bieden.

Centrale **eigen inkoopafdeling** in combinatie met partnerships via Superunie en verspartners.

**Langjarig partnership** met Heineken.

## Trends & ontwikkelingen

### vanuit de Consument

- Digitalisering, transparantie neemt toe
- Gezondheid
- Food altijd en overal
- Hybride consument (luxe versus fast food)
- Verduurzaming versnelt

### vanuit de professionele FS Klant

- Fast discount dining met beleving
- BtoB bezorging vanuit BtoC kanaal
- Toename formule/keten vorming
- Toename druk en afhankelijkheid van BtoC portals (vergelijken, reserveren, bezorgen)
- Tekorten aan personeel

### vanuit SFG

- Groei bezorgomzet versus CO<sub>2</sub> reductie doelstellingen
- Digitalisering in combinatie met persoonlijk contact
- Van traditionele food leverancier naar platform voor diensten en producten
- Fysieke versus digitale infrastructuur
- Groeiende (internationale) organisatie versus cultuurbehoud

## Strategie

In bestaande operaties **doorbraakinnovaties** realiseren door binnen- en buitenwereld uit te dagen met creatieve ideeën te komen en het inrichten van een effectieve innovatiefunnel.

**Perfecte executie** door mensen persoonlijk verantwoordelijk te maken en te sturen op goedgekeurde businessplannen en OGSM<sup>1)</sup>.

Mensen doen graag zaken met ons door ons continu in te zetten voor **onze resultaatgerichte, fatsoenlijke, omdememende en klantgerichte cultuur**.

**Vernieuwende Good Food concepten** lanceren door in te spelen op de behoeften van foodliefhebbers.

Bestaande klanten binden door relevante services via een **platform** te faciliteren.

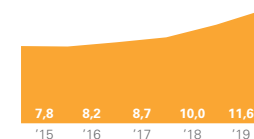
Nieuwe klanten trekken door **actieve en gerichte marktwerking** en verlaging van drempels.

Toekomstige internationale **expansie mogelijk maken** door een nieuwe IT- en organisatiestructuur.

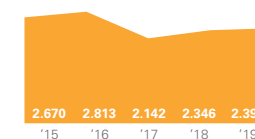
## Resultaten

**600.000** **5.367** **2.500**  
klanten medewerkers leveranciers partners

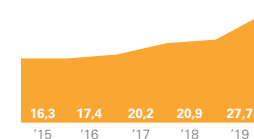
**Duurzaam assortiment**  
% van de omzet



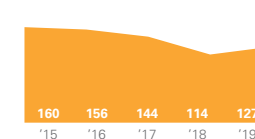
**Omzet**  
x € miljoen



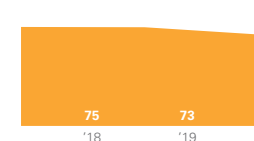
**CO<sub>2</sub>-reductie sinds 2010**  
%



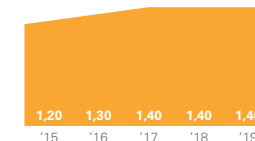
**Ebitda**  
x € miljoen



**Klanttevredenheid**  
Stakeholderwatch



**Dividend per aandeel**  
x €



## Uitkomsten

Aantrekkelijke partner voor **klanten** door het bieden van uitstekende dienstverlening, toevoegen van vernieuwende concepten en het faciliteren van relevante diensten tegen een concurrerend prijsniveau.

Onze internationale groei biedt ontplooiingsmogelijkheden voor onze **medewerkers**.

**Leveranciers en partners** krijgen de mogelijkheid om de afzet van hun producten te vergroten en nieuwe producten en diensten te introduceren.

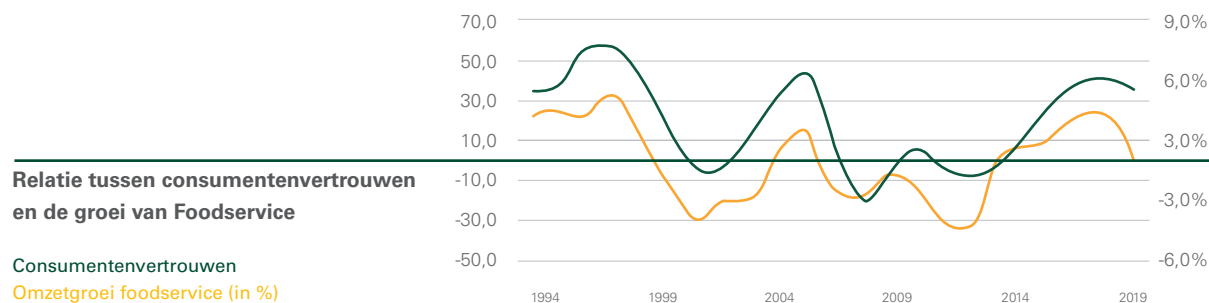
**De maatschappij** profiteert door groeiende werkgelegenheid, voortgang op onze geïntegreerde MVO agenda en bijdrage in de vorm van belastingafdrachten.

**Aandeelhouders** kan door beheerste groei en zorgvuldig beheer van de middelen op de lange termijn een aantrekkelijk rendement worden geboden.

<sup>1)</sup> Strategie model: Objectives, Goals, Strategies & Measures

# 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 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 hun behoeften. 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.

Wij geloven in de kracht van een sterk netwerk wat bestaat uit een digitale online voorkant gecombineerd met een geïntegreerd netwerk van zelfbedienings- en bezorgservicegroothandels, waar onze mensen het verschil maken. De kracht van het netwerk ligt in de onderlinge samenwerking. Zo bezoekt 75% 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/afhaal-centrum 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 behoeften 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 24,2% (bron: FSIN). In België hebben we met JAVA Foodservice en Sligro-ISPC een top vijf positie verworven met een marktaandeel van ongeveer 3,5% (eigen inschatting, mede gebaseerd op data van Foodservice Alliance).

Sligro Food Group Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor in Veghel (NL)				
NEDERLAND			BELGIË	
Centrale Backoffice Veghel			Centrale Backoffice Rotselaar	
SLIGRO	DE KWEKER	VAN HOECKEL	SLIGRO-ISPC	JAVA FOODSERVICE
Landelijk netwerk van zelfbedieningsvestigingen, bezorgservicevestigingen en (voormalig) Heineken distributiecentra			Zelfbedienings- en bezorgservicevestigingen, bezorgservicevestiging met afhaalbaarheid en bezorging vanuit Nederland	
Sligro Verspartners (deelnemingen in vier versbedrijven): gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (SmitVis en Océan Marée); grootkeukens (Bouter); kerstgeschenken (Tintelingen)				

## Onze producten

**Maikel Rijvers**

**Verkoopmedewerker Kaas**

Sligro Bergen op Zoom



‘Ik adviseer je graag bij het samenstellen van de perfecte kaasplank.’

# 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 foodservice-markten 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 de nodige kansen. Door de geografische nabijheid kan dat netwerk ook deels worden ingezet voor onze Foodservice activiteiten in België. Dat blijkt voor een aantal leveranciers met een minder internationale blik een nog te nemen drempel maar ook daar zien we gelukkig volop ontwikkeling. 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 kunnen daarin overigens nog veel verbeteren en van elkaar leren vanuit de verschillende segmenten en andere markten. De ondersteunende techniek en het datamanagement zijn juist zeer centraal geregeld. Wij geloven dat leiderschap in datamanagement een cruciale concurrentiefactor voor de toekomst zal zijn.

We organiseren inkoop- en 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.

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 & Zout' met dezelfde onderliggende waarden die ons verbinden.

# 1

geïntegreerd bedrijf

# Passie

voor eten en drinken

# Unieke

ondernemende bedrijfscultuur

# Ontwikkelingen 2019

## Nederland

In een uitdagende markt, die zich kenmerkte door afnemende groei en aanzienlijke kosteninflatie, was aandacht voor de klant en verdere efficiency verbetering van groot belang. We hebben dat niet op alle momenten in het jaar de aandacht kunnen geven die nodig was, daar we gelijktijdig met een aantal grote voor de langere termijn strategische trajecten bezig zijn. Voor de Nederlandse Foodservice operatie gaat het dan om een aantal grote programma's, waaronder de verdere integratie van Sligro en Heineken en de verdere versterking van ons partnership, de transitie naar ons nieuwe online bestelplatform en ERP pakket, de uitwerking van onze 'Zelfbedieningsgroothandel van de toekomst' en de acquisitie en integratie van De Kweker. Dat resulteerde in een jaar waarin de inspanningen die geleverd

'Op 14 oktober 2019 werden vanuit BS Berkel en Rodenrijs de eerste Sligro- en Heineken-klanten met één vrachtauto beleverd.'

**Dirk van Iperen**  
Directeur Bezorging

zijn, op korte termijn niet konden worden doorvertaald in tastbaar (financieel) resultaat. Het is onze overtuiging dat deze trajecten ons op de middellange termijn een sterkere uitgangspositie zullen brengen. Verderop in dit verslag zal dit nader worden toegelicht.

## België

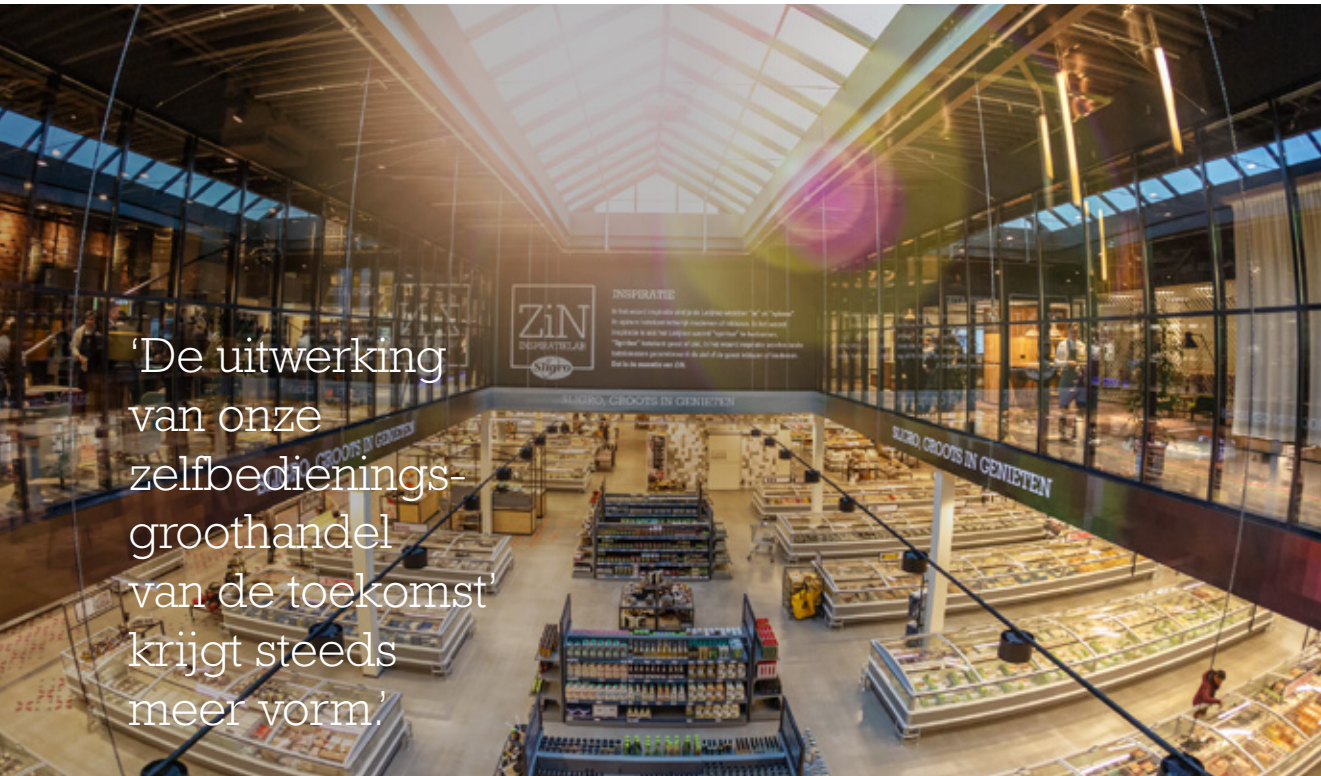
In België is hard gewerkt aan het verstevigen van onze marktpositie en het fundament qua infrastructuur en organisatie dat we daarvoor nodig hebben. Ook in België waren de marktomstandigheden uitdagend, maar konden wij onder andere door de opening van onze nieuwe locatie in Antwerpen, eind 2018, harder dan de markt groeien. In de verdere uitbreiding van het netwerk zijn wij, mede als gevolg van vergunningsprocedures, nog niet geslaagd en dat vraagt ook om gedeeltelijke bijstelling van de timing uit onze plannen. Het geloof dat we in België een sterke en aantrekkelijke positie kunnen verwerven is onverminderd groot. De integratie van de verschillende activiteiten in België en de voorbereiding op de nieuwe online omgeving en het ERP pakket zijn in volle vaart doorgezet. Dat lichten we verderop in dit verslag toe.

## Overig

Naast de ontwikkelingen die primair zagen op de Foodservice activiteiten in de landen waarin we actief zijn, is ook veel energie gestoken in een aantal trajecten op het niveau van de Groep.

Medio 2019 was de ombouw van EMTÉ naar de formats van de nieuwe eigenaren een feit en stopte de dienstverlening die wij nog voor een periode van 12 maanden na transactie leverden. Wij zijn dankbaar en trots op onze collega's die deze transitie hebben mogelijk gemaakt en, in soms ook moeilijke tijden, alles hebben gedaan om een goede overdracht te verzorgen. De ontvlechting is afgerond, maar dat betekent nog niet dat daarmee het traject stopt voor Sligro Food Group. Immers, zoals steeds genoemd was er sprake van een hoge mate van synergie tussen Foodservice en Foodretail en het vraagt een behoorlijke inspanning om deze op te vangen.





'De uitwerking van onze zelfbedienings-groothandel van de toekomst' krijgt steeds meer vorm.'

**Kees Kiestra**  
Directeur Zelfbedieningsgroothandels

Ten eerste was het van belang om de in 2018 ontstane dissynergie op inkoop op te vangen. Door het wegvallen van de volumes van Foodretail medio 2018, misten we in dat jaar een belangrijk deel van onze inkoopcondities voor de Groep als geheel, wat ook drukte op de resultaten van Foodservice. Wij hadden ons ten doel gesteld om dat effect in 2019 te neutraliseren en dat is grotendeels gelukt. Uiteraard kunnen we stellen dat wanneer we de Retail volumes nog wel hadden gehad, er meer verbetering voor de Groep en daarmee op Foodservice had ingezet. Deze discussie is in onze ogen niet zinvol en wij zijn in 2019 tevreden met het voorkomen van een verdere terugval.

Ten tweede was het zaak de (centrale) kosten te reduceren om het wegvallen van de dekking vanuit Foodretail op te vangen. Dat is in 2019 minder goed gelukt dan wij hadden verwacht, met name omdat de afbouw grotendeels pas kon beginnen na de periode van dienstverlening aan de kopers van EMTÉ. Hoewel we met veel respect voor de betrokken collega's de afbouw hebben vorm gegeven, is de organisatie langere tijd in onrust geweest, hetgeen tot onprettige en inefficiënte omstandigheden voor veel van onze collega's heeft geleid. Aan het einde van 2019 is veruit het grootste deel van de personele transitie in dit kader afgerond. Wat dan nog achter blijft, zijn de meer vaste kosten gerelateerd aan de fysieke en technische infrastructuur die niet kunnen worden afgebouwd naar rato van de eerdere verdeling naar Retail. Die kosten drukken in 2019 dus extra op de resultaten van Foodservice. Wij zullen ook in de komende jaren blijven zoeken naar mogelijkheden om die kosten op te vangen, waarbij groei van de activiteiten in Nederland en België een belangrijke schakel van de oplossing is.

In 2019 is ook hard doorgewerkt aan de vernieuwing van ons IT-landschap en de voorbereiding van de organisatie op de komende veranderingen die dit in het dagelijks werk met zich mee zal brengen. We kunnen niet voldoende benadrukken dat het bij deze transitie gaat om onze klant die we, ondersteund door nieuwe techniek en processen, beter van van dienst willen zijn. Het doel was en is om medio 2020 in België en Nederland eerst onze belangrijkste (technische) lijn naar de klant 'live' te brengen door in beide landen de nieuwe bestelsite op SAP Hybris op te leveren. In de tweede helft van het jaar volgt dan de eerste 'live' gang van ons nieuwe ERP-landschap in België. De samenwerking tussen de betrokken collega's en de partijen waarmee wij dit traject realiseren verloopt soepel. De lange voorbereidingstijd die we hebben genomen en de programmaorganisatie die we hebben opgetuigd, betalen zich in die zin ook terug.

## Onze voordelen

**Demi Oerbekke**  
**front-end medewerkster**  
Sligro Deventer



‘Gastvrijheid  
is waar een  
bezoek mee  
begint!’



‘Typisch voor onze werknemerspopulatie is het aanwezige vakmanschap dat met passie uitgedragen wordt.’

Jacqueline Touw  
CHRO

## Aantal medewerkers

**5.367**

**4.100** FTE

## Diversiteit

Man

**74%**

Vrouw

**26%**

Nationaliteiten

**37**

## Dienstverband

Gemiddeld aantal jaren

**11,6**

## Leren en ontwikkelen

E-learning

**72%**

Klassikaal

**28%**

# Organisatie en medewerkers

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

## Vier pijlers van onze visie op medewerkers: mensen & teams, cultuur, leiderschap en organisatie

- We hebben gepassioneerde medewerkers die in alle domeinen vakmanschap uitdragen, vaardigheden ontwikkelen bij nieuwe manieren van werken en effectief samenwerken over de domeinen heen.
- We hebben een ondernemende cultuur die de verdere professionalisering ondersteunt en initiatief, daadkracht en continue verbetering stimuleert in een veilige en inspirerende omgeving.
- We hebben een moderne leiderschapsstijl die past bij de cultuur- en groeiambities van de Groep alsook bij de maatschappelijke ontwikkelingen.
- We zijn een internationale organisatie die zowel schaalvoordeel als lokale nabijheid bij markt en klanten optimaal inzet.

We willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor onze diverse groep huidige en toekomstige medewerkers. In de komende jaren zullen we onze wijze van aansturen en begeleiden van medewerkers doorontwikkelen, waardoor leren en presteren nog meer hand in hand gaan. Om een sterke verbinding met onze talentvolle medewerkers te creëren, ze maximaal te laten uitblinken en ze het beste uit zichzelf te laten halen, zullen we onze Talent Management aanpak verder activeren. 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.

We streven relatief langdurige dienstverbanden na en dat willen we bereiken door het stimuleren van groei van medewerkers via zelfregie en het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidingsaanbod en loopbaan mogelijkheden. We zullen ons medewerkersbeleid meer doelgroepgericht inrichten voor een betere aansluiting op specifieke behoeften vanuit verschillende segmenten van de arbeidsmarkt.

## Cultuur

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 constructieve dialoog. Ons ondernemend karakter maakt ons wendbaar terwijl we ons oog houden op de uitgezette koers. Samen op zoek naar continue verbetering en het vieren van successen. In Nederland noemen we dat 'Ons Groene Bloed'. In België 'Ons Peper en Zout'. Bij het land passende termen met dezelfde onderliggende waarden erin verankerd.

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 dat niet als verplichting.



## Organisatiestructuur en aansturingsmodel

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 centraal worden gemaakt en centraal georganiseerde functionele afdelingen 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. In de logistieke- en 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 dragen bij aan bewegingsruimte om je ondernemend op te stellen. Op deze wijze zorgen we voor wendbaarheid en lokale focus voor zowel de dagelijkse operatie als interactie van onze collega's met onze klanten.

## Gezondheid en veiligheid

Het is belangrijk dat medewerkers zich prettig voelen en een veilige en gezonde werksituatie beleven. Dat betekent dat we duurzaam investeren in tastbare maatregelen en hulpmiddelen om de veiligheid te vergroten, en ook in training en bewustwording om veiligheid onder de aandacht van onze medewerkers te brengen en te houden. Een groot deel van ons werk is fysiek belastend. Dat vormt een uitdaging in het perspectief van een vergrijzend werknemersbestand als gevolg van het langer doorwerken door een hogere AOW-leeftijd. Naast aandacht voor fysiek werk en het maken van plannen voor oudere werknemers, vraagt dat ook aandacht voor de inrichting van het werk en het gebruik van goede hulpmiddelen.

## Jubilea 2019 Nederland

1

50 jaar

20

40 jaar

44

25 jaar

126

12,5 jaar

## Medewerkersbestand

Sligro Food Group is een relatief grote werkgever in Nederland (4.795 medewerkers) en ook in België (572 medewerkers) zien we ons medewerkersbestand gestaag groeien. Typerend voor onze werknemerspopulatie is het aanwezige vakmanschap dat met passie uitgedragen wordt. Digitalisering vraagt om andere vaardigheden die we ontwikkelen en aantrekken. Wij werken veel met vaste dienstverbanden en streven een beperkt percentage aan uitzendkrachten na. In 2019 werkten wij in de logistiek gemiddeld met circa 650 collega's (circa 20% van de totale logistieke populatie) 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 ultra 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 en een relatief klein deel van Nederland hebben wij de chauffeurs zelf in dienst. 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. In 2019 werkten wij naast de circa 140 chauffeurs in eigen dienst samen met gemiddeld bijna 700 chauffeurs per week vanuit onze transportpartners.

De Wet Arbeid en Balans is sinds afgelopen jaar van kracht en heeft een focus aangebracht op dienstverbanden met een langere termijn. Dit past uitstekend in ons bestaande beleid, waarbij we langdurige dienstverbanden nastreven, en heeft als zodanig nauwelijks impact bij ons.

## Leren en ontwikkelen binnen Sligro



## Diversiteit

De instemming door de Tweede Kamer met een bindend vrouwenquotum heeft de maatschappelijke diversiteitsdialoog een nieuwe impuls gegeven. Diversiteit is binnen onze organisatie een open en bespreekbaar onderwerp. Het is geen geforceerd proces waar enkel streefcijfers gelden. We streven er echter duidelijk naar om ook in hogere functies, bij gelijke geschiktheid, de balans tussen mannen en vrouwen evenwichtiger te maken. De algemene opvattingen over dit onderwerp onderschrijven wij volledig en we vinden het belangrijk deze balans stap voor stap te bereiken. Intrinsieke motivatie hiervoor werkt beter dan quota.

De waarde van diversiteit komt ook duidelijk bij multidisciplinaire teams tot uiting. Breed kijken naar issues en oplossingsrichtingen dragen bij aan een hoge kwaliteit van besluitvorming.

De Raad van Commissarissen bestaat uit 4 mannen en 1 vrouw. De Executive Board bestaat uit 2 mannen. Daarnaast bestaan de directie-teams uit 12 mannen en 2 vrouwen.

## Leren en 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 moeten 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 competentie gerichte 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 de tijd en energie in een opleiding of training hebben gestopt. Zo hebben we afgelopen jaar wederom de 'Leerheldendag' georganiseerd waarbij we een grote groep medewerkers die een opleiding heeft gevolgd in het zonnetje hebben gezet. Daarnaast reiken we jaarlijks de 'Jan Hoenselaarsprijs' (studiebeurs) uit voor het beste stageverslag of afstudeeronderzoek (zowel op MBO als HBO/WO niveau) van een medewerker of een gezinslid van één van onze medewerkers.

We hebben 197 online trainingen beschikbaar in de Sligro Academy voor iedereen bij Sligro Food Group. Het grootste gedeelte hiervan bestaat uit trainingen van Good Habitz (165). 20 online learnings hebben we zelf ontwikkeld en daarnaast zijn er nog enkele andere online learnings beschikbaar, ontwikkeld door externe partijen. In zijn totaliteit zijn in 2019 naast de 1.693 deelnemers aan klassikale trainingen ook 4.414 e-learning trainingen door onze medewerkers met succes doorlopen.

## 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. We ervaren duidelijk meerwaarde door open en transparant overleg en een vroege betrokkenheid met de ondernemingsraden. Wij beperken ons daarbij niet tot het wettelijk minimum. De input die wij vanuit de ondernemingsraden krijgen op deze punten en ook feedback vanuit de achterban zien wij als zeer waardevol en wij koesteren dan ook de goede relatie die is opgebouwd. Deze visie is universeel, maar krijgt in Nederland en België op onderdelen een specifieke invulling door wettelijke of culturele verschillen.

## Onze oplossingen

**Rob van der Hoeven**  
**Visspecialist**  
SmitVis



'Ik laat je graag een oceaan aan mogelijkheden zien, met de parels, passie en kwaliteit van SmitVis.'



## Belangrijke veranderingen in 2019

Zowel in Nederland als in België zijn er het afgelopen jaar belangrijke onderwerpen aan de orde geweest die we samen en onder advies dan wel instemming van de ondernemingsraad in gang hebben gezet. Enkele van de belangrijke onderwerpen:

In Nederland werd dit jaar het moederbedrijf van De Kweker overgenomen. Een proces dat met veel respect voor de medewerkers van De Kweker heeft plaatsgevonden. De activiteiten van het AGF-bedrijf hebben we ontmanteld, waarbij we voor een groot deel van de medewerkers een nieuwe werkplek hebben kunnen vinden bij Sligro Food Group of bij een van de partijen die delen van het bedrijf overnamen. In totaal zijn als gevolg van deze overname circa 320 medewerkers bij ons in dienst gekomen.

Met de internationalisering en de aankomende overgang naar nieuwe systemen wordt consistentie op data management en hiermee de juistheid en volledigheid van data, rapportages en analyses steeds essentiëler. Om deze transitie te maken moet Sligro Food Group het data gedreven werken doorontwikkelen en dit heeft geleid tot de behoefte alle data disciplines te clusteren. Dataproductie, datamanagement en data & analytics worden samengevoegd zodat we maximale slagkracht en efficiency kunnen ontwikkelen en toepassen.

Verder is voor het vergroten van de klanttevredenheid met betrekking tot order- en leverprocessen een herstructurering van de Sales binnendiensten gestart. Dit draagt ook bij aan het verbeteren van de afstemming en samenwerking met Sales-support en hoofdkantoor. Mede hierdoor zal de ondersteuning van de accountmanagers in de regio op het gebied van klantmasterdata geïntensiveerd worden. Dit stelt ons daarnaast in staat om beter gezamenlijk toe te werken naar de uitrol van ons nieuw ERP systeem.

We bieden onze medewerkers in Nederland al vele jaren een pensioenregeling aan die was ondergebracht bij het eigen Ondernemingspensioenfonds Sligro Food Group. Met ingang van 1 oktober 2019 hebben we die regeling ondergebracht in het Algemeen Pensioenfonds van Centraal Beheer in een eigen kring voor Sligro Food Group.

In België hebben we in 2019 de juridische integratie Sligro-ISPC Belgium afgerond. Dat was een omvangrijke klus die, naast het samenvoegen van juridische entiteiten, ook een verdere harmonisatie van arbeidsvoorwaarden met zich mee bracht. Het was een intensief traject maar is, mede door constructief overleg met de medewerkersvertegenwoordigers, goed verlopen.

Daarnaast zijn in het kader van de sociale verkiezingen 2020 afspraken gemaakt over de vaststelling van de technische bedrijfseenheden voor de toekomstige werking van de sociale overlegorganen.

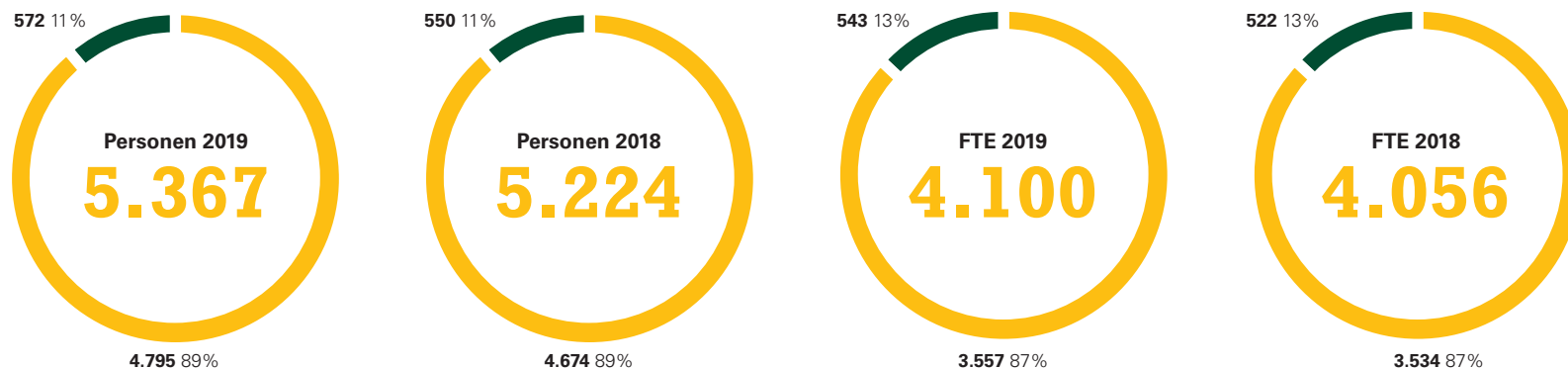
Tot slot zijn afspraken gemaakt over de inrichting van een vaste avondploeg orderpicking in Gent en Luik.

## 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 bonussysteem. Het bedrag van de bonus is 'nice to have', geen 'need to have' en daarmee worden niet-bedoelde prikkels voorkomen.

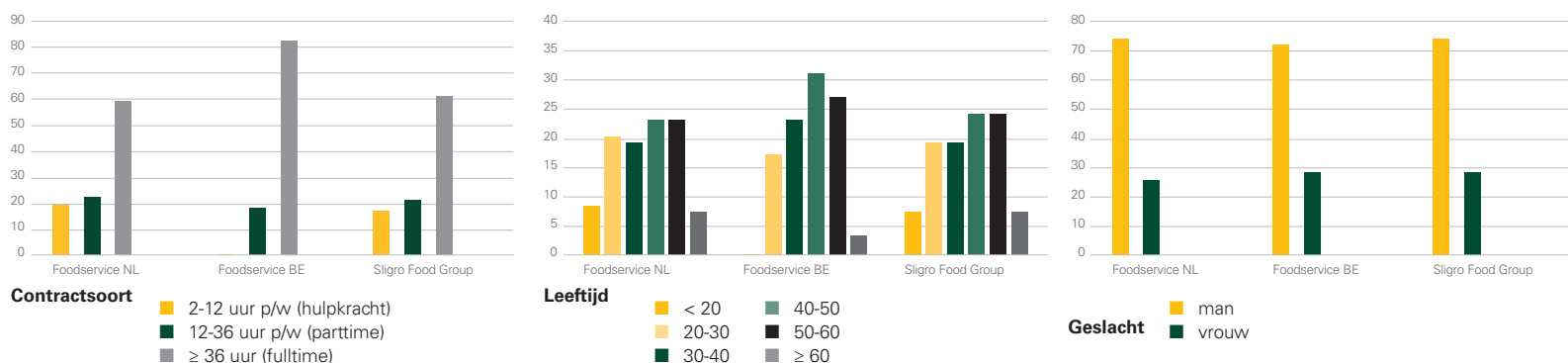
### Medewerkersbestand

Foodservice NL  
Foodservice BE



### Diversiteit

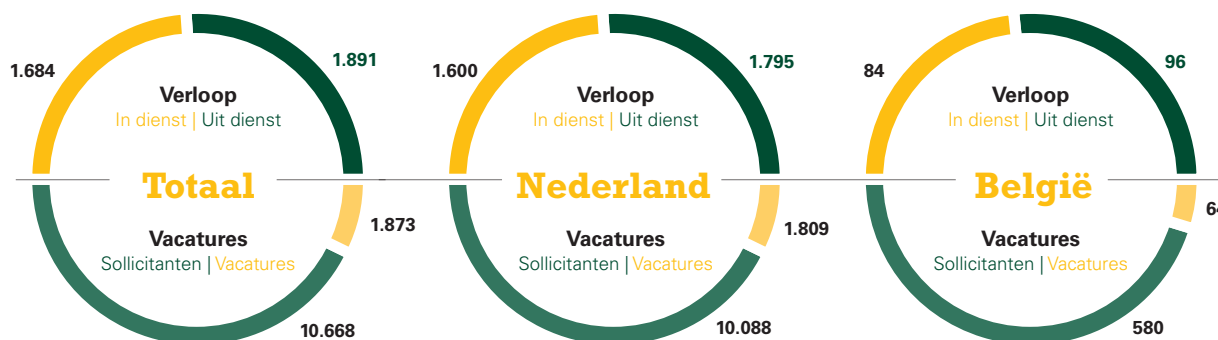
in % van het totaal



### Verloop en Ziekteverzuim

<sup>1)</sup> **Ziekteverzuim NL** Ziekteverzuim ten opzichte van de beschikbaarheid. Beschikbaarheid uitgedrukt in contracturen, bij hulpkrachten zijn dit de werkelijke uren (exclusief uitzendkrachten). Op basis van 12 maanden, voortschrijdend gemiddelde.

<sup>2)</sup> **Ziekteverzuim BE** Het aantal uren afwezigheid omwille van ziekte tegenover het aantal theoretisch/contract te presteren uren. Op basis van 12 maanden gemiddeld.



#### Ziekteverzuim Nederland<sup>1)</sup>

2019	5,0%
2018	4,6%

#### Ziekteverzuim België<sup>2)</sup>

2019	9,1%
2018	10,3%

'Als beurs-  
genoteerd  
familiebedrijf wil  
je gewoon netjes  
met je mensen  
en omgeving  
omgaan, dat zit  
in ons *Groene  
Bloed*.'

**Koen Slippens**  
CEO

## MVO

CO<sub>2</sub>-reductie sinds 2010

**-27,7%**

Aandeel duurzaam assortiment

**11,6%**

## Zonne-energie

Aantal zonnepanelen

**36.500**  
(+12.500)

Opbrengst

**6,7** mln kWh  
(+40%)

Gasloze panden

**320.000** m<sup>2</sup>  
(+20%)

## Ontwikkeling tevredenheid

Stakeholderwatch 0-100

Klanten

**73**  
(-2)

Medewerkers

**56**  
(-1)

Leveranciers

**67**  
(+4)

# 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

Tot de meerwaarde van Sligro Food Group rekenen we niet alleen puur financiële prestaties. Naast ons financieel 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 past in 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.

## Eén bedrijf, één 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 meetmethodieken werken we stap voor stap toe naar meer gelijkheid, maar aangezien dit vaak ook externe partijen betreft zijn bepaalde methodieken op dit moment nog niet in beide landen beschikbaar. In dat geval kiezen we, vanuit omvang, voor de Nederlandse rapportage. 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 scope blijft niet beperkt tot Nederland en België. Wij kopen internationaal in en de internationale handel is een essentieel vehikel voor menselijke welvaart en sociale economische groei. Wij zijn al vele jaren lid van BSCI en eisen van onze leveranciers dat zij voldoen aan de vereisten van de BSCI Gedragscode.



De code refereert aan internationale conventies en heeft als doel de arbeidsvoorwaarden in de keten te verbeteren, waarbij specifieke aandacht uitgaat naar:

- De rechten van vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen
- Geen discriminatie
- Eerlijke vergoeding
- Degelijke werktijden
- Gezondheid en veiligheid op de werkvloer
- Geen kinderarbeid
- Speciale bescherming voor jonge werknemers
- Geen onzeker werk
- Geen dwangarbeid
- Bescherming van het milieu
- Ethische ondernemersgedrag
- Omkoping en corruptie

### Onze plaats in de keten

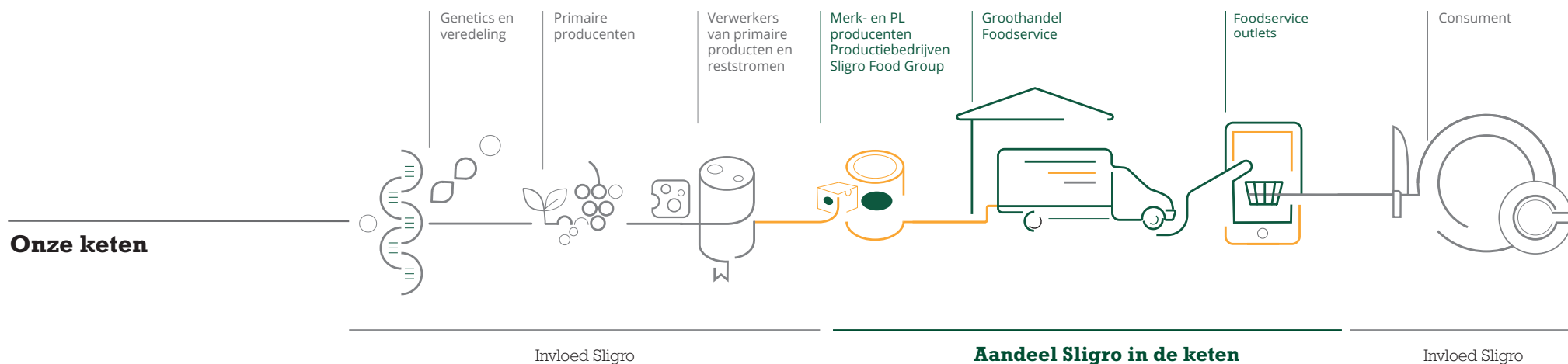
Wij zijn in relatief veel schakels van de supply chain in foodservice aanwezig. Dat maakt onze scope op het gebied van duurzaamheid breed. Onze

productiebedrijven SmitVis en Océan Marée zijn verwerker van primaire (vis)producten en Culivers produceert ten dienste van de Groep. Sligro, De Kweker, Van Hoeckel, JAVA, ISPC en Sligro-ISPC vervullen een groot-handelsfunctie. In elk specifiek onderdeel voegen wij waarde toe en creëren wij onderscheidend vermogen.

### 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 dubblures en houdt dit verslag leesbaar. In dit hoofdstuk leest u de resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen die in 2019 plaatsvonden met betrekking tot onze kernthema's en de daaraan gekoppelde doelstellingen en kengetallen ultimo 2019.

Het verslag is opgesteld volgens het Core level van de G4-richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). De GRI-tabel vindt u op onze website, [sligrofoodgroup.nl/mvo](http://sligrofoodgroup.nl/mvo).



**Vragen, opmerkingen of suggesties over MVO en GRI ontvangen wij graag op het volgende adres: [mvo@sligro.nl](mailto:mvo@sligro.nl).**

## Werkwijze en borging in de organisatie

De Groep maakt gebruik van een MVO Stuurgroep. De MVO-Stuurgroep als geheel maakt beleidsmatige keuzes en de individuele leden borgen binnen hun vakgebied de operationele uitvoering. In 2019 kwam de MVO Stuurgroep zes keer in een vergadering bijeen. De voortgang van onze duurzaamheidsontwikkeling is in 2019 gepresenteerd tijdens vergaderingen van de Directie, de Ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen.

## Kernthema's en doelstellingen voor 2030

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 vanzelfsprekend is: de mens, het milieu en het assortiment.

Onder deze 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
- Verduurzaamd 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 voor stuk hun bijdrage leveren aan de realisatie van onze doelstellingen voor 2030. In deze matrix is ook een koppeling gemaakt tussen SDG's en activiteiten. De actuele matrix is te zien op [www.sligrofoodgroup.nl/mvo](http://www.sligrofoodgroup.nl/mvo).

## MVO-prestaties onze doelstellingen

Kernthema's	Mens			Milieu	Assortiment
	Klanten	Medewerkers	Leveranciers	Energie	Duurzaam assortiment
Doelstellingen	Verbeteren klanttevredenheid	Verbeteren medewerkers-betrokkenheid	Verbeteren leveranciers-tevredenheid	CO <sub>2</sub> -uitstoot als percentage van de omzet verminderen	Omzetaandeel van het duurzame assortiment
Status 2019	-2	-1	+4	-27,7% t.o.v. 2010	11,6%
Doeljaar				2030	2030
Doelwaarde	Verbeteren van tevredenheid			-50%	15%

## Sustainable Development Goals (SDG's)

Deze SDG's zijn gekoppeld aan de concrete actiepunten die bijdragen aan het behalen van onze doelstellingen voor 2030. Hiermee zijn de SDG's geborgd in onze duurzaamheidsaanpak.

## DUURZAME ONTWIKKELINGS DOELSTELLINGEN

## Onze SDG's



**Beëindig honger, bereik voedselzekerheid en verbeter de voeding en promoot duurzame landbouw.**



**Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.**



**Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen. Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden.**



**Behoud en maak duurzaam gebruik van de oceanen, de zeeën en maritieme hulpbronnen.**



**Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen, beheer bossen duurzaam, bestrijd woestijnvorming en landdegradatie en draai het terug en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe.**



**Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling.**

## Materialiteitsanalyse

Op onze website [www.sligrofoodgroup.nl/mvo](http://www.sligrofoodgroup.nl/mvo) vindt u de volledige materialiteitsanalyse, bestaande uit ambities, doelstellingen en managementaanpak. In dit verslag publiceren wij de resultaten en ontwikkelingen in relatie tot onze doelstellingen 2030, per ultimo 2019.

## Resultaten (op kernthema's)

## De mens



## Tevredenheid (Stakeholderwatch 0-100)

Klanten

**73**  
(-2)

Medewerkers

**56**  
(-1)

Leveranciers

**67**  
(+4)

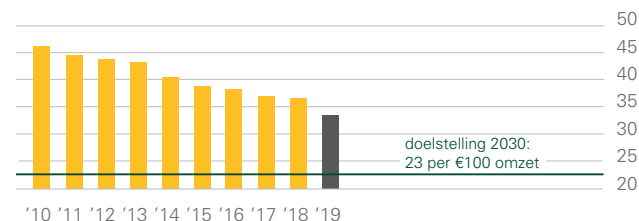
De mate van tevredenheid bij onze medewerkers, klanten en leveranciers is een belangrijke indicator. Om die op één uniforme wijze te meten zijn wij in 2019 in Nederland gestart met 'Stakeholderwatch', een onderzoeksmethode waarbij klanten, medewerkers en leveranciers dagelijks bevroegd worden en waarvan wij de resultaten op elk moment kunnen zien. Daardoor werkt dit als een continue 'thermometer' die het mogelijk maakt om trends sneller te zien en dus ook sneller te reageren. Dit in tegenstelling tot de door ons tot en met 2018 gebruikte NPS-metingen die meer de score van een moment laten zien en minder de ontwikkeling.

Stakeholderwatch drukt de tevredenheid uit in een cijfer tussen 0 en 100. Zowel de tevredenheid onder medewerkers als die onder klanten stond in 2019 onder druk. De absolute tevredenheid onder klanten bleef weliswaar hoog met cijfers rond de 75, maar liep over 2019 met een paar punten terug. De tevredenheid onder werknemers fluctueerde gedurende het jaar en belandde na de zomer op een te laag niveau. Inmiddels zijn er diverse verbeterprogramma's gestart waarvan de eerste vruchten geplukt worden: sinds het dieptepunt in oktober herstelt de gemiddelde medewerkers-tevredenheid. Het is onze ambitie om deze lijn door te zetten en we verwachten dat dit ook een positief effect zal hebben op de klanttevredenheid.

## Het milieu

### CO<sub>2</sub> uitstoot

(per €100 omzet)



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 CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-uitstoot weer in relatie tot onze omzet.

In 2019 hebben wij onze continue verbetering kunnen voortzetten. Steeds meer stroom wordt door onszelf opgewekt met nieuw geïnstalleerde zonnepanelen en steeds meer panden zijn 'gasloos' en worden verwarmd door gebruik te maken van warmteterugwinning uit de koelinstallatie en warmtepompen. Daarnaast is het aantal transportkilometers flink gedaald. Dit leidde tot een reductie van 27,7% ten opzichte van 2010. Van deze verbetering in 2019 is 5% gerealiseerd door de aanschaf van GVO's (Garantie van Oorsprong) voor enkele locaties in België en De Kweker.

## Het assortiment

### Aandeel duurzaam assortiment

(in %)



Wij beschikken over een zeer breed assortiment van ruim 75.000 artikelen. Voor dit assortiment hebben we een duidelijke duurzaamheidsfocus: we stimuleren klanten tot het maken van een duurzame keuze door het aanbod van producten die geproduceerd zijn met aandacht voor mens, milieu en gezondheid eenvoudig, toegankelijk en onderscheidend te maken. Sinds 2010 hebben wij dit samengebracht in het concept eerlijk & heerlijk. Producten die onder eerlijk & heerlijk vallen zijn duurzaam. Dat borgen we door te werken met onafhankelijke keurmerken. Hierdoor kunnen wij ook exact meten hoe het aandeel van het duurzaam assortiment zich ontwikkelt. <https://www.sligro.nl/inspiratie/themas/eerlijk-heerlijk>.

### Actueel in 2019:

In 2019 bedroeg het omzetaandeel van eerlijk & heerlijk binnen Foodservice Nederland 11,6%. Een mooie stijging ten opzichte van 2018 van 1,6%-punt en dit is het resultaat van onze focus op het verduurzamen van ons assortiment. Dit percentage is nog exclusief België, daarvoor is nog extra werk te verrichten om de juiste keurmerkselectie te maken. Ervaring leert dat veel keurmerken niet internationaal maar nationaal georiënteerd zijn.





‘We hebben veel geïnvesteerd in ons bezorgnetwerk ten behoeve van de integratie van de voormalige Heineken groothandel locaties.’

**Rob van der Sluijs**  
CFO

x € miljoen

**Omzet**

**2.395**

**Ebitda**

**127**

**Ebit**

**44**

**Nettowinst**

**34**

**Eigen vermogen**

**500**

**Vrije kasstroom**

**36**

**Netto investeringen**

**85**

**Dividend per aandeel (x € 1)**

**1,40**

# Financiële resultaten

Sligro Food Group kent een hoge mate van (back office) integratie. Wij geloven in de kracht van de totale Groep en het bewerkstelligen van kennisdeling en groepssynergie en richten ons niet primair op de resultaten van de onderliggende bedrijfsonderdelen.

## 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 middellange termijn strategisch plan met een horizon van drie 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. Daarbij is de uitkomst leidend en niet het plan zelf.

Op basis van het strategisch meerjarenplan, wordt een jaarlijkse begroting gemaakt. Op kwartaalbasis monitoren wij de voortgang en wordt op basis van voortschrijdende prognoses in beeld gebracht of de gewenste resultaten behaald worden bij de huidige koers. Afwijkingen van het doel geven dan 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.

Druk om op korte termijn goede resultaten neer te zetten ervaren wij als stimulerend en prettig, maar zal ons niet afhouden van beslissingen die voornamelijk waarde toevoegen op de middellange termijn.

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.



## Omzetontwikkeling

Over 2019 realiseerden wij een omzet van € 2.395 miljoen, een toename van 2,1% ten opzichte van vorig jaar. De overname van De Kweker voegde in de tweede helft van 2019 € 70 miljoen omzet toe. De Kweker werkt nog met dertien financiële periodes en daarvan vielen er zeven in onze tweede jaarhelft. Zonder de omzet uit de overname, nam de omzet autonoom met 0,9% af. In Nederland nam de omzet autonoom met 1,4% af. In België nam de omzet autonoom met 3,8% toe.

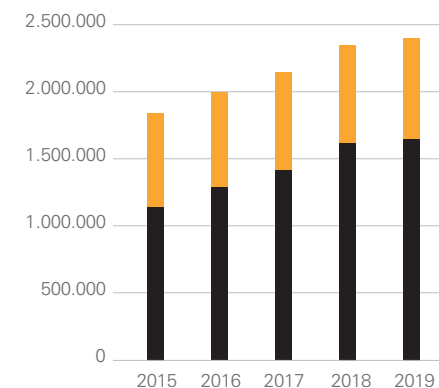
## Resultaten

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

x € miljoen	2019	2018	In % van de omzet	
			2019	2018
Omzet	2.395	2.346	100	100
Inkoopwaarde van de omzet	(1.811)	(1.780)	(75,6)	(75,9)
<b>Brutowinst</b>	<b>584</b>	<b>566</b>	<b>24,4</b>	<b>24,1</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	13	12	0,5	0,5
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(470)	(464)	(19,6)	(19,7)
<b>Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)</b>	<b>127</b>	<b>114</b>	<b>5,3</b>	<b>4,9</b>
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(61)	(41)	(2,5)	(1,8)
<b>Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>2,8</b>	<b>3,1</b>
Amortisatie immateriële vaste activa	(22)	(20)	(1,0)	(0,9)
<b>Bedrijfsresultaat (Ebit)</b>	<b>44</b>	<b>53</b>	<b>1,8</b>	<b>2,3</b>
Financiële baten en lasten	(2)	3	(0,0)	0,1
<b>Winst voor belastingen</b>	<b>42</b>	<b>56</b>	<b>1,8</b>	<b>2,4</b>
Winstbelastingen	(8)	(10)	(0,4)	(0,4)
<b>Winst uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten</b>	<b>34</b>	<b>46</b>	<b>1,4</b>	<b>2,0</b>

## Omzetverdeling Foodservice

- Zelfbediening
- Bezorgservice



## Brutowinst

De brutowinst nam als percentage van de omzet met 0,3%-punt toe tot 24,4%.

Die toename is per saldo grotendeels het gevolg van de consolidatie van De Kweker waar de brutowinst als percentage van de omzet na integratie van de inkoop hoger ligt dan die van de bestaande Sligro Food Group activiteiten. De Kweker verkoopt ten opzichte van Sligro minder tabak en heeft de meeste versafdelingen in eigen beheer. Onderliggend zien we dat de brutowinstmarge in België afnam, voornamelijk als gevolg van de hoge derving in Antwerpen en in Nederland wat verbeterde door betere promomarges en verwaarding van data. Het verlies van inkoopcondities als gevolg van de verkoop van Foodretail in 2018 hebben we in 2019 grotendeels kunnen compenseren. De vraag wat de mogelijke extra verbetering had kunnen zijn, mochten we de retail volumes nog gehad hebben, is voor de toekomst niet meer relevant.

## Kosten, afschrijvingen en amortisatie

De kosten, inclusief afschrijving en amortisatie, namen ten opzichte van vorig jaar toe met 0,6% tot 23,0% van de omzet.

Als gevolg van de verkoop van onze retailactiviteiten, verliezen we dekking voor de centrale kosten, waardoor er op korte termijn een dis-synergie ontstaat. Voor zover we het verlies aan dekking niet compenseren door kostenreductie, ontstaat er een extra last voor Foodservice. In 2019 bedraagt die last circa € 14 miljoen (H2-2018: € 8 miljoen). Deze kosten werden in 2019 voor € 5 miljoen (H2-2018: € 8 miljoen) gecompenseerd door de service fees die we ontvingen van het consortium. In 2019 drukte er daarmee € 9 miljoen extra kosten op het resultaat van Foodservice. Eind vorig jaar zijn we een programma gestart om de organisatie meer passend te maken en daardoor de dis-synergie te verkleinen.

Dat programma is grotendeels afgerond en de voorziening die daartoe werd genomen in 2018 was daarvoor toereikend, we hielden daar zelfs wat op over. In 2019 hebben we naast dit programma, nog een aantal reorganisaties en vervangingen doorgevoerd, waardoor de reorganisatielasten in 2019 per saldo nihil waren (2018: € 17 miljoen).

De prijzen van transport namen op jaarbasis met ruim 7% toe ten opzichte van vorig jaar. Die prijsverhogingen konden we in 2019 voor circa de helft compenseren door efficiency maatregelen, maar per saldo drukte het ten opzichte van vorig jaar nog met circa € 4 miljoen op ons resultaat.

We bereiden ons voor op de implementatie van een nieuw IT landschap in België en Nederland. De eenmalige implementatiekosten voor het gehele programma bedragen circa € 60 miljoen. Deze worden grotendeels geactiveerd en vanaf ingebruikname geamortiseerd, en deels als operationele kosten aangemerkt die direct in het resultaat worden verwerkt. In 2019 kwamen hiervan operationele kosten van € 2 miljoen ten laste van het resultaat. Naast die eenmalige implementatiekosten, bouwen we een nieuwe supportorganisatie op die het nieuwe IT landschap in beheer zal nemen. Ondertussen bouwen we de oude beheerorganisatie af waar dat al kan. Per saldo leidt dat in 2019, bovenop de eenmalige implementatiekosten, tot extra IT kosten van € 5 miljoen.

We kochten in 2019 het moederbedrijf van De Kweker en zijn de integratie gestart. Naast de advieskosten, hebben we ook de reorganisatielasten die hierbij horen volledig in 2019 verantwoord. Dat leidde per saldo tot € 3 miljoen eenmalige kosten. Dit is exclusief de kosten van Vroegop AGF aangezien deze per saldo zijn gepresenteerd onder 'resultaat uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten'.

Sinds 2019 passen wij de nieuwe IFRS 16 standaard toe, waardoor de voorheen gepresenteerde huurlasten nu uiteenvallen in een component afschrijving en een component rente. Door die verschuiving naar rente, nemen de kosten (inclusief afschrijving en amortisatie) ten opzichte van vorig jaar met € 3 miljoen af.

De investeringen die we in de afgelopen jaren hebben gedaan in onze fysieke netwerken en reeds bestaande IT landschap in Nederland en België zorgen voor een oplopende afschrijvings- en amortisatielast. In 2019 was, buiten de impact van IFRS 16, sprake van een toename ten opzichte van vorig jaar van € 3 miljoen.

## Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bleven als percentage van de omzet gelijk op 0,5%. Na de verkoop van EMTÉ hebben we voor een periode van

12 maanden diensten verleend aan het consortium om een soepele overdracht mogelijk te maken. In de eerste jaarhelft ontvingen we daarvoor nog € 5 miljoen aan vergoedingen, in de tweede jaarhelft ontvingen we geen vergoedingen meer (H2-2018: € 8 miljoen). We hebben dit jaar relatief veel vastgoed verkocht dat we niet langer zelf gebruiken of in de nabije toekomst niet langer zelf willen gebruiken. Per saldo hebben we uit de verhuur en verkoop van dit vastgoed in 2019 eenmalige baten van € 5 miljoen (2018: € 2 miljoen ontvangen).

### Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten namen af met 0,1%-punt, waardoor deze als percentage van de omzet nihil zijn. Zoals eerder toegelicht zijn de rentelasten als gevolg van de toepassing van IFRS 16 dit jaar met € 3 miljoen toegenomen ten opzichte van vorig jaar. Het deelnemingsresultaat is met € 2 miljoen afgenomen ten opzichte van vorig jaar.

Met name onze verspartners zagen hun resultaten afnemen als gevolg van het wegvallen van EMTÉ en de opstart van hun activiteiten in België, die ook bij hen gepaard gaan met opstartverliezen.

### Operationeel resultaat

Door wijzigingen in verslaggevingsregels en keuzes die wij daarbinnen hebben gemaakt is het zicht op de ontwikkeling van ons operationeel resultaat niet altijd evident. Wij geloven dat investeringen in klantcondities, software en onze fysieke infrastructuur onderdeel zijn van de operationele prestatie, aangezien daar in de toekomst weer vervangingsinvesteringen tegenover staan. De keuze om een belangrijk deel van overnamesommen te activeren en ten laste van het resultaat te amortiseren vinden wij geen onderdeel van de operationele performance, immers staan hier in de toekomst geen vervangingsinvesteringen tegenover.

In naastgelegen weergave hebben wij deze effecten inzichtelijk gemaakt en houden daarbij tevens rekening met de eenmalige effecten die het resultaat raken. Voor de volledigheid nemen wij in onderstaande tabel ook nog de amortisatie op overname gerelateerde overige immateriële vaste activa op.

### Analyse operationeel resultaat

x € miljoen

	2019	2018
<b>Ebitda</b>	<b>127</b>	<b>114</b>
Afschrijvingen materiële vaste activa en bijzondere waardeverminderingen	(44)	(41)
Afschrijvingen lease activa	(17)	
Amortisatie software	(10)	(9)
Amortisatie overige immateriële vaste activa (excl. acquisitie gerelateerd)	0	0
<b>Ebit voor amortisatie overige immateriële vaste activa</b>	<b>56</b>	<b>64</b>
Enmalige ontvlechtingskosten en dis-synergie	9	12
Reorganisatielasten ten behoeve van organisatieaanpassingen	0	17
<b>'Onderliggend operationeel resultaat'<sup>1)</sup></b>	<b>65</b>	<b>93</b>
Amortisatie overige immateriële vaste activa acquisitie gerelateerd	(12)	(11)
<b>Ebit gecorrigeerd voor incidentele baten en lasten</b>	<b>53</b>	<b>82</b>

<sup>1)</sup> Eenmalige baten onder overige bedrijfsopbrengsten en lasten gerelateerd aan overnames zijn per saldo in beide jaren gelijk.

### Belastingen

De gerapporteerde belastingdruk is vergelijkbaar met vorig jaar. De bijstelling van de afbouw van vennootschapsbelastingtarieven in Nederland zorgde voor een eenmalige last in 2019. Daarmee namen we een deel van de vrijval uit vorig jaar terug. Die eenmalige last werd gecompenseerd door een nagekomen belastingbate uit 2018 die in 2019 is verwerkt. Sligro Food Group maakt gebruik van fiscale subsidies en faciliteiten die de belastingdruk verlagen. Deze zijn niet specifiek groter dan in voorgaande jaren, maar hebben bij een relatief lage winst voor belasting een groter effect in verlaging van de belastingdruk.

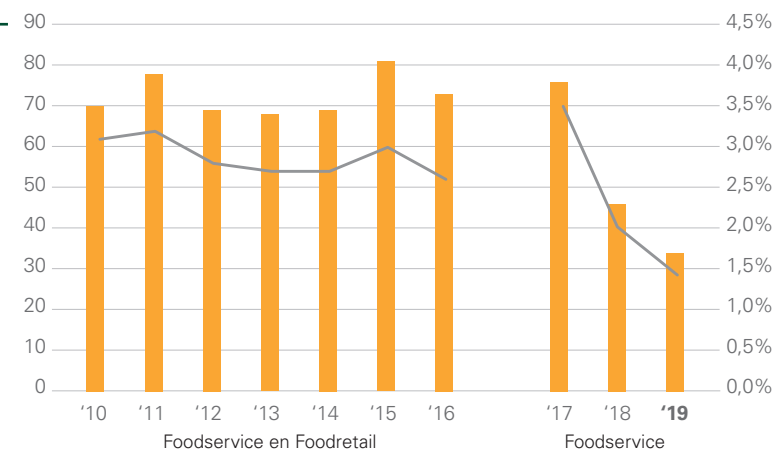
## Nettowinst

Als gevolg van het voorgaande is de nettowinst van de 'voort te zetten bedrijfsactiviteiten' in 2019 uitgekomen op € 34 miljoen. Dat is een afname van € 12 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De winst per aandeel wordt berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen en belooft € 0,78 ten opzichte van € 1,04 in 2018.

### Foodservice en Foodretail 2010-2016

### Foodservice 2017-2019

- Netto winst
- Als % van de omzet



## Investeringen

In 2019 hebben we bruto € 129 miljoen geïnvesteerd in zowel immateriële als materiële vaste activa. Daarvan zat het grootste deel in investeringen in het bezorgnetwerk dat we geschikt maken voor de integratie van de voormalige Heineken groothandel locaties. We verkochten dit jaar ook relatief veel vastgoed met een totale boekwaarde van circa € 44 miljoen, waaronder de bezorgservicevestiging in Deventer die we langjarig terug huren, maar ook veel vastgoed dat we buiten gebruik gesteld hebben. De netto investering kwam daarmee op € 85 miljoen oftewel 3,5 % van de omzet.

De belangrijkste bruto investeringen dit jaar waren:

- € 63 miljoen in het bezorgnetwerk in Nederland
- € 16 miljoen in het zelfbedieningsvestigingsnetwerk in Nederland
- € 16 miljoen in het centrale DC en Hoofdkantoor in Veghel
- € 7 miljoen in België
- € 14 miljoen in het nieuwe IT-landschap
- € 5 miljoen in het bestaande IT-landschap en online

Uit navolgend overzicht blijkt de opbouw van de netto investeringen, afschrijving (exclusief afschrijvingen op lease activa) en amortisatie.

x € miljoen	2019	2018
Immateriële vaste activa	22	23
Materiële vaste activa	107	72
Desinvesteringen	(44)	(21)
<b>Netto investeringen</b>	<b>85</b>	<b>74</b>
Afschrijvingen materiële vaste activa	(43)	(39)
Bijzondere waardeverminderingen	(1)	(2)
Amortisatie software	(10)	(9)
<b>Afschrijvingen en amortisatie</b>	<b>(54)</b>	<b>(50)</b>
<b>Netto mutatie vaste activa</b>	<b>31</b>	<b>24</b>

In 2020 zullen we de bouw van het bezorgservicenetwerk afronden en nog een tweetal bezorgservicevestigingen conform het oorspronkelijke plan verkopen en langjarig terug huren. We bouwen twee zelfbedieningsvestigingen in Nederland om naar de 3.0 formulegeneratie en starten met de vervanging van ons vers DC in Veghel. In België ronden we de verbouwing van de locatie in Rotselaar af, maar er staan in 2020 geen grote ombouwoperaties op de planning. De investering in ons nieuwe IT landschap lopen door en we investeren nog maar relatief beperkt in de oude omgeving. Per saldo zullen we in 2020 voor de Groep op een netto investeringsniveau van circa 2,5% van de omzet uit komen.

**Ontwikkeling werkkapitaal**

x € miljoen

	2019	2018	2017	2016	2015
Vlottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten	498	502	405	453	377
Kortlopende verplichtingen, exclusief rentedragende posten	(475)	(448)	(338)	(381)	(298)
	<b>23</b>	<b>54</b>	<b>67</b>	<b>72</b>	<b>79</b>
In dagen van de omzet	4	8	11	9	11

**Verkort kasstroomoverzicht**

x € miljoen

	2019	2018	2017	2016	2015
Netto kasstroom uit operationele activiteiten <sup>1)</sup>	132	119	172	153	140
Betaalde leaseverplichtingen	(18)				
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten, exclusief het netto effect van acquisities	(78)	(17)	(74)	(81)	(62)
<b>Vrije kasstroom</b>	<b>36</b>	<b>102</b>	<b>98</b>	<b>72</b>	<b>78</b>
Ter vergelijking: nettowinst uit voort te zetten activiteiten	34	46	76	73	81
Cash conversie in %	103	61	129	97	96
<b>De vrije kasstroom is als volgt aangewend:</b>					
Netto acquisities	(48)	0	(116)	(49)	(11)
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen <sup>2)</sup>	(62)	(59)	(57)	(54)	(47)
Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit	74	(43)	75	31	(20)
	<b>(36)</b>	<b>(102)</b>	<b>(98)</b>	<b>(72)</b>	<b>(78)</b>

<sup>1)</sup> In 2018 inclusief € 74 miljoen compensatie werkkapitaal uit transactie EMTÉ.

<sup>2)</sup> In 2018 exclusief eenmalig speciaal dividend.

**Financiering**

Voor onze financiering maken wij zowel gebruik van de kapitaalmarkt (voor lange termijn financiering) als van de bancaire markt (voor lange en korte termijn financiering). In toelichting 24 van de jaarrekening wordt een overzicht gegeven van de leningen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen en zijn onze bankfaciliteiten beschreven. Komend jaar zullen we de USD-lening van USD 75 miljoen aflossen en € 10 miljoen van de € 70 miljoen-lening bij de Rabobank. We kijken daarbij ook naar de mogelijkheden van herfinanciering.

**Werkkapitaal en kasstroom**

De totale werkkapitaalpositie is dit jaar voor circa € 20 miljoen positief beïnvloed door verschuivingen in betalingen van BTW & accijnzen en loonheffing als gevolg van de betaalkalender en de afkap van ons boekjaar. Dit jaar hebben we effectief 11 maanden voldaan, waardoor we in 2020 13 maanden zullen voldoen in het boekjaar. Daarnaast richten we ons voortdurend op reductie van de werkkapitaalpositie middels ons Supply Chain Finance programma en reductie van voorraad.

De definitie van de vrije kasstroom is met ingang van 2019 aangepast in navolging van de toepassing van IFRS 16. Hierdoor zijn in het kasstroomoverzicht de betaalde leaseverplichtingen naar de kasstroom uit financieringsactiviteiten gegaan en deze zijn onderdeel van de vrije kasstroom.

Wij zien 2019 als een transitiejaar, waarin we veel hebben geïnvesteerd voor de komende jaren en dientengevolge hebben we een lage vrije kasstroom. Wij geloven dat de investeringen de komende jaren zullen gaan bijdragen aan de groei van de omzet, het rendement en de vrije kasstroom van de Groep.

Wij stellen voor om dit jaar het dividend vast te stellen op € 1,40 per aandeel en dat is gelijk aan het dividend over 2018. Van het totale dividend is op 30 september 2019 reeds € 0,55 per aandeel als interim-dividend betaald, zodat een slotdividend resteert van € 0,85.

Het resultaat en de vrije kasstroom waren en zijn de basis voor een duurzaam dividendniveau. Na dit transitiejaar zullen deze ook voor Sligro Food Group weer de basis vormen voor de bepaling van het dividendniveau.

## Onze mensen

**Max van Rossem**  
**Visspecialist**  
Sligro Breda



'Ik help je graag met advies en het schoonmaken en portioneren van de vis.'

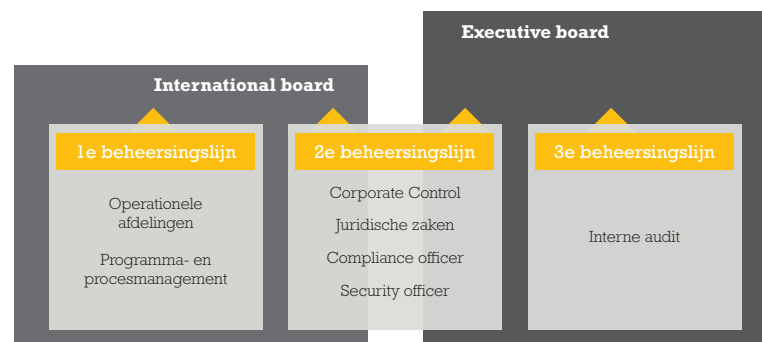


# Risicomanagement

## Verantwoordelijkheid voor risicomanagement

Het onderkennen en beheersen van potentiële gebeurtenissen en risico's die de strategie, continuïteit of beheersing 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, Juridische Zaken, de Compliance- en Security officers en Interne Audit.



Corporate Control faciliteert de bewustwording van risico's en het operationaliseren van bijbehorende beheersmaatregelen binnen onze organisatie en monitort dit. Juridische zaken en de Compliance officer begeleiden en monitoren het tijdig en volledig invoeren van nieuwe wet- en regelgeving. De Security officer ondersteunt de Directie bij het definiëren en monitoren van het (informatie)beveiligingsbeleid. Interne audit is een onafhankelijke en objectieve functie die de Directie en Raad van Commissarissen ondersteunt bij het verkrijgen van inzicht in de mate waarin risico's, die de doelstellingen van de Groep bedreigen, worden beheerst.

## Risicobeheersings- en controlesystemen

In een groeiende, internationale organisatie als de onze, erkennen we de noodzaak tot verdere formalisering om in control te blijven. 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 ingesloten 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. In 2019 heeft de afdeling Corporate Control verdere stappen gezet in het ondersteunen van de Directie bij risicomanagement, met name door het opzetten en uitrollen van een Internal Control Framework (ICF). Het ICF brengt de risico's en bijbehorende uit te voeren beheersmaatregelen per bedrijfsproces in kaart en is gereed voor de belangrijkste primaire processen van de Groep. In het laatste kwartaal van 2019 heeft een eerste beoordeling ervan plaatsgevonden met de verantwoordelijke Directieleden en operationele teams. Het komend jaar zal het ICF verder worden uitgebreid en ingebed in de organisatie om het bewustzijn van risico's te vergroten en het monitoren van beheersmaatregelen verder te formaliseren. 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.

Met en weten, is een belangrijk uitgangspunt bij risicobeheersing. Met de combinatie van een centraal datawarehouse, waarin nagenoeg alle operationele en financiële data zijn vastgelegd en geavanceerde analysetools bewaakt de afdeling Corporate Control bijzondere ontwikkelingen of getallen(reeksen). In 2019 is een eerste stap gezet met de rapportage van de bevindingen uit deze analyses aan de Directie en het monitoren van de opvolging van bevindingen.

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.

Interne audit evalueert en beoordeelt de volledigheid en effectiviteit van de interne beheersmaatregelen, management- en financiële informatie en beheersmaatregelen op het gebied van naleving van wet- en regelgeving. In 2019 is deze functie verder vormgegeven en zijn de eerste operationele audits uitgevoerd en bevindingen gerapporteerd aan de Directie en Raad van Commissarissen.

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

In 2019 hebben wij verdere stappen gezet met het integreren van de distributieactiviteiten die we uitvoeren voor Heineken. Daarnaast zijn de systemen en processen van de overgenomen activiteiten van De Kweker reeds gedeeltelijk overgenomen door onze centrale afdelingen. Verwachting is dat deze integratie eind 2020 gereed zal zijn. Dit vereenvoudigt het in control zijn over deze activiteiten.

## Onze belangrijkste risico's

We hebben in het najaar van 2019 een herbeoordeling gedaan van de belangrijkste risico's die een impact kunnen hebben op de realisatie van onze strategische doelstellingen. Daarbij zijn circa 30 mogelijke risico's geïdentificeerd, beoordeeld, verdeeld in de categorieën strategisch, operationeel, financieel en compliance. Rekening houdend met ontwikkelingen in de markt en interne veranderingen zijn we gekomen tot een tiental risico's 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 onderstaande tabel.

We dragen zorg voor de inrichting van beheersmaatregelen en de uitvoering van interne controles teneinde de risico's (waaronder deze tien) tot een voor ons acceptabel niveau terug te brengen. Op pagina 43 tot en met 46 zijn deze risico's en de wijze waarop wij deze beheersen verder toegelicht.

Ten opzichte van het jaar ervoor is het risico met betrekking tot 'Wijziging van het aansturingsmodel' uit dit overzicht verdwenen, omdat het aansturingsmodel van de organisatie eerder als een driver van de Sligro Food Group cultuur wordt gezien en onder die kop dus wordt meegenomen. Daarnaast is ervoor gekozen het risico 'IT afhankelijkheid en performance' te verbreden naar 'Interruptie van bedrijfscontinuïteit', wat ook de afhankelijkheid van IT bevat.

Ten aanzien van deze belangrijke risico's hebben zich geen grote incidenten voorgedaan in 2019.

### Risicogebieden Sligro Food Group

- Strategisch
- Operationeel
- Financieel/Compliance

• Laag    •••• Hoog

	Kans op optreden	Invloed	Risicoacceptatie	Impact
Verlies van de Sligro Food Group cultuur	••••	••••	•••	••••
Nieuwe business modellen en branche vervanging	••••	•••	••	••••
Concurrentie versnelt internationale consolidatie FS	••	•••	•••	••••
Transformatieprogramma's	••••	••••	••	••••
Krapte op arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid	••••	•••	•••	•••
Informatie- en databeveiliging	•••	•••	•••	••••
Interruptie van bedrijfscontinuïteit	••••	••••	•	••••
Acquisities en integratieprocessen	•••	••••	•••	••••
Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen	•••	•	••••	••••
Voedselveiligheid	••	•••	•	••••

## Strategische risico's

### Risico

#### Verlies van de Sligro Food Group cultuur

De organisatie wordt gedreven door onze cultuur, ons 'Groene Bloed', waarin consequent de klant en onze passie voor lekker, goed en eerlijk eten centraal staan. In een informele organisatie is het vertrouwen op het integer handelen van medewerkers een groot goed. In een steeds groter wordende, internationale organisatie heeft het behoud van die cultuur sterk onze aandacht. Onze cultuur zit in onze mensen en we verliezen een deel daarvan op het moment dat die ons bedrijf verlaten of we dit niet goed meegeven aan nieuwe medewerkers.

#### Nieuwe businessmodellen en branchevervaging

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.

#### Concurrentie versnelt internationale consolidatie foodservice

In Europa is een beperkt aantal partijen succesvol in de foodservice markt. Enkele van deze spelers hebben net als wij een internationale groeiambitie. Wij verwachten dat de internationale consolidatie in foodservice zal toenemen en dat de kans aanwezig is dat sommige internationale spelers dat spel zullen versnellen.

### Beheersmaatregelen

Naast de drijvende kracht achter onze onderneming, is onze cultuur ook een belangrijke beheersmaatregel in het kader van risicomanagement. Dat geven we ook in een internationale context de juiste lading en doorvertaling. In 2019 is verder vorm gegeven aan de organisatie-aanpassingen op het hoofdkantoor en in beide landen, door internationale versus nationale rollen en verantwoordelijkheden concreter te definiëren. Het komend jaar blijft het behoud van onze cultuur onze aandacht houden en zullen we aandacht besteden aan de vertaling van onze cultuur in een vernieuwde gedragscode en aan de onboarding van nieuwe medewerkers.

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.

Wij bereiden ons voor op een verdere internationale groei door onze nieuwe organisatiestructuur verder uit te werken in de vorm van beleidskaders en het opzetten van hierop aansluitende systemen, processen en sturingsmechanismen, zoals een ICF en vernieuwde management rapportages met KPI's. De implementatie van ons nieuwe IT-landschap is ook een belangrijke voorwaarde om verdere groei mogelijk te maken. Anderzijds zorgen wij ervoor goed op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in de markt en mogelijke acquisitiekansen goed in kaart te brengen. In 2019 hebben wij een internationale functie toegevoegd op het gebied van acquisities en integratie.

### 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.

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

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.

**Risico****Transformatieprogramma's**

Ontwikkelingen in de markt gaan steeds sneller. Digitalisering, volautomatische distributiecentra en de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid zijn hier voorbeelden van. Ook bij ons is sprake van meerdere grote veranderingen waaronder het afstoten van de foodretail-activiteiten, de internationale expansie, vervanging van ons IT-landschap, een strategische samenwerking met Heineken en de veranderende wensen van onze klanten naar meer bezorging en nieuw assortiment.

**Beheersmaatregelen**

Enkele jaren geleden hebben wij geïnvesteerd in het opzetten van een programma- en procesmanagement team om de operatie te ondersteunen bij transformatie- en veranderingstrajecten. Daar plukken wij nu de vruchten van. Dit team ondersteunt de proceseigenaren en procesmanagers bij de veranderingen die we doorvoeren.

In 2019 hebben we daarnaast met name de teams op de hoofdkantoren in beide landen versterkt door het aantrekken van nieuwe competenties. Hiermee is de kennis en ervaring op verschillende gebieden uitgebreid. In 2019 hebben we verdere stappen gezet in de implementatie van een nieuw IT-landschap en de bijbehorende aanpassingen van onze organisatie en processen. De impact van de organisatieverandering is daardoor zo niet een groter programma dan het technische deel van de implementatie. Het doel is om in de tweede helft van 2020 een eerste versie van het nieuwe landschap vestiging voor vestiging uit te rollen in België, en na het toevoegen van additionele noodzakelijke functionaliteit deze ook in Nederland in gebruik te nemen.

**Mogelijkheden**

De uitbreiding van onze staf met nieuwe competenties en training van een grote groep medewerkers vergroot onze mogelijkheid om transformatieprogramma's te beheersen.

**Operationele risico's****Risico****Krapte op de arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid**

We ervaren in toenemende mate krapte op de arbeidsmarkt. Zowel in de distributieomgeving als in de transportsector zijn de tekorten op dit moment duidelijk voelbaar. Onze samenwerking met Heineken en hiermee de overgenomen logistieke operatie vergroot juist onze behoefte aan arbeidskrachten in deze sectoren. De gemiddelde leeftijd in ons personeelsbestand neemt toe en de leeftijd waarop onze medewerkers uiteindelijk met pensioen gaan, gaat steeds verder omhoog. Dat in combinatie met het fysiek inspannende werk dat in grote delen van onze organisatie wordt verricht, maakt vergrijzing van ons personeelsbestand een thema dat steeds meer van onze aandacht vraagt.

**Beheersmaatregelen**

Wij bereiden ons de komende jaren voor op een toekomst waarin de beschikbaarheid van personeel almaar uitdagender zal worden. De mogelijkheden tot verdergaande automatisering van onze distributiecentra, andere vormen van transport en maximale effectiviteit en benutting van de huidige vloot worden door ons concreet onderzocht. Anderzijds zijn we bezig met het ontwerp van een vitaliteitsbeleid om de consequenties van de toenemende vergrijzing te beheersen en onderzoeken we additionele mogelijkheden om personeelsverloop zoveel mogelijk te beperken.

**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.

**Risico****Informatie- en databeveiliging**

De kwaliteit en integriteit van de data over onze klanten, producten, locaties, leveranciers en de onderlinge afhankelijkheid daartussen zijn van grote waarde. Onze klanten en leveranciers vinden het ook steeds belangrijker hoe wij data beschermen. De vele verschijningsvormen van cybercrime en snelle ontwikkelingen op dit gebied vormen daarom een serieuze bedreiging.

**Interruptie van bedrijfscontinuïteit**

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. Ook de toenemende verkeersdrukke en verkeersinfarcten vergroten de uitdaging om de levertijdigheid hoog te houden.

**Financiële en compliance risico's****Risico****Acquisities en integratieprocessen**

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**

Wij besteden continu veel aandacht aan het tijdig implementeren van nieuwe technieken en software voor de beveiliging van onze systemen en data. Onze beveiligingsmaatregelen laten wij regelmatig beoordelen en de kwaliteit ervan testen. Ook hebben we in 2019 specifiek aandacht besteed aan de vergroting van de bewustwording van de risico's en signalen van cybercrime bij onze medewerkers en de te nemen maatregelen.

Al jaren hebben we grote aandacht voor continuïteit van de IT omgevingen. Komend jaar zal dit verder vertaald worden naar een totaalaanpak voor IT en distributie, waarbij preventieve en reactieve plannen rond de continuïteit van de fysieke stroom verder uitgewerkt worden.

**Beheersmaatregelen**

Aan een overnameproces stellen wij steeds weer dezelfde hoge eisen. Dat proces is erop gericht de risico's en kansen in een vroegtijdig stadium in beeld te brengen. Om de kans op tegenvallers achteraf te vermijden is een due diligence onderzoek, waarbij we worden ondersteund door externe adviseurs, altijd onderdeel van dat pre-overnameproces. Indien niet voldaan kan worden aan onze zorgvuldigheidseisen in deze fase, zullen wij niet tot acquisitie overgaan. Ook bij de overname van De Kweker het afgelopen jaar is dit proces zorgvuldig doorlopen. 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. Uitgangspunt is dat we de backoffice van het geacquireerde bedrijf zoveel mogelijk overbrengen naar de centrale organisatie en backoffice systemen van de Groep. De integratie van de backoffice van De Kweker is zorgvuldig gepland en naar verwachting eind 2020 gereed.

**Mogelijkheden**

De hoeveelheid en kwaliteit van de data over onze klanten, producten, locaties, leveranciers vragen om veel aandacht maar bieden ons ook een duidelijk competitief voordeel. De implementatie van een nieuw IT-landschap vergroot de mogelijkheden voor het gebruik van deze data aanzienlijk.

**Mogelijkheden**

Naast risico's brengt iedere acquisitie ook mogelijkheden met zich mee om te kennis op te doen en processen, systemen en klanten over te nemen.

## Risico

---

### Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen

Soms treft de overheid ingrijpende maatregelen die veel invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering of -resultaten. Een deel van de bedrijfsactiviteiten kan daardoor op relatief korte termijn bedreigd worden. Met name milieugeoriënteerde maatregelen en opportunistische bezuinigingen kunnen fors ingrijpen op de bedrijfsvoering. Ook toezichthouders kunnen ernstig ingrijpen op de bedrijfsprocessen.

### Voedselveiligheid

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

---

Onze invloed op maatschappelijke ontwikkelingen en overheidsmaatregelen is beperkt, maar wij proberen deze ontwikkelingen zo goed mogelijk te volgen en de gevolgen van (aangekondigde) wetgeving vroegtijdig in beeld trachten 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. In 2019 hebben we de vereisten rond de AVG-wetgeving verder in onze organisatie verankerd en de Europese richtlijn TDP2 (track en trace op tabak) geïmplementeerd. Op het gebied van belastingwetgeving zijn we in overleg met de belastingdienst over de overgang van Horizontaal Toezicht naar het nieuwe convenant.

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. Onze inkoopafdeling stelt bovendien dezelfde hoge eisen aan kwaliteit en kwaliteitsborging bij onze leveranciers. Wij zien daar dan ook 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 27 Risicobeheer en toelichting 30 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 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.

# Vooruitzichten

Het consumentenvertrouwen lijkt zich gedurende 2019 te stabiliseren rond het niveau waar het in het vierde kwartaal van 2018 naar weg zakte. De langjarige daling van de werkloosheid lijkt in 2019 teneinde gekomen en stabiliseert.

Op dit moment zien we geen duidelijke trends in deze voor onze markten belangrijke voorspellende indicatoren en dus gaan wij uit van een zelfde beeld in 2020 als afgelopen jaar, met beperkte marktgroei en licht dalende volumes.

De kosteninflatie zal in 2020 naar verwachting nog stevig zijn, met name op energie- en loonkosten. De kosteninflatie in de transportsector lijkt zich weer te bewegen naar de historisch herkenbare waarden die we middels efficiency maatregelen en beperkte prijsstijgingen kunnen compenseren.

In Nederland richten we ons in 2020, na een periode met veel interne focus op grote programma's, weer volledig op de klant. Zowel in de zelfbediening als in de bezorging zien we kansen en noodzaak om de klant voor ons (terug) te winnen. Dat zullen we in de bezorging in een belangrijk deel van de markt samen met onze partner Heineken doen. De integratiefase tussen Sligro en Heineken nadert zijn einde en daarmee start de fase van onze samenwerking waarin we de investeringen die we hebben gedaan kunnen verwaarden voor onze klanten en onszelf. Wij verwachten daarnaast ook de integratie van De Kweker grotendeels af te ronden.

In 2020 laten we in de centrale organisatie een turbulente periode achter ons, waarin we naast de veranderingen in ons organisatie- en aansturingmodel ook veel wisselingen en uitstroom van collega's hebben gekend in navolging van de EMTÉ verkoop. Wij verwachten geen grote mutaties in ons personeelsbestand in 2020. Dat vraagt om een hernieuwde invulling van taken en verantwoordelijkheden voor onze mensen en teams, effectief leiderschap, duidelijke organisatie uitgangspunten met onze sterke cultuur als drager. Dat gaat niet vanzelf en in 2020 zullen we de plannen die we afgelopen jaar hiertoe al voor een groot deel hebben ontwikkeld in praktijk gaan brengen.

In België zullen we ons komend jaar vooral richten op groei vanuit het bestaande netwerk en verdere verbetering en optimalisatie van de

organisatie en infrastructuur. Dat doen we mede door in toenemende mate gebruik te maken van het supply chain netwerk in Nederland en centrale diensten die vanuit Nederland worden aangestuurd zoals IT en Datamanagement. Daarnaast voorzien we in België (en deels ook in Nederland) de implementatie van onze nieuwe online-omgeving en de eerste versie van ons nieuwe ERP-landschap.

Voor het komende jaar verwachten we in een relatief stabiele markt vanuit onze plannen het resultaat en de vrije kasstroom te verbeteren. Wij zijn terughoudend met de overall verwachtingen voor het resultaat en doen geen concrete voorspellingen voor het jaar.

In kwalitatieve zin zien we de volgende bepalende componenten die de ontwikkeling van het resultaat ten opzichte van 2019 zullen vormgeven:

- Na afronding van de integratiefase kunnen we de belofte aan de gezamenlijk klanten van Sligro en Heineken inlossen. Vanaf de tweede jaarhelft kunnen we dan ook stapsgewijs de logistieke voordelen en het upsell potentieel die daarmee gepaard gaan verzilveren.
- De Kweker voegt in de eerste helft van volgend jaar nog circa € 55 miljoen niet-autonome omzetgroei toe en zal naar verwachting positief bijdragen aan de winst per aandeel.
- In België willen we komend jaar een flinke stap zetten richting een positief bruto bedrijfsresultaat, uitgaande van de bestaande infrastructuur.
- Verdere resultaatsverbetering zal komen van efficiency verbeteringen, die in een groeiende markt makkelijker te realiseren zullen zijn dan in een krimpende.

Voor de langere termijn (circa 5 jaar) richten wij ons op een geleidelijk maar duidelijk herstel van ons rendement (Ebitda). Uitgaande van een herstel van de groei in onze afzetmarkten naar langjarig gemiddelde niveaus, met inachtneming van de nu geldende IFRS standaarden, richten wij ons op een toename van het rendement naar circa 7,5% van de omzet.



## Nederland

Sligro / De Kweker  
Zelfbedieningsvestigingen (ZB)

# 51

Sligro / Van Hoeckel / De Kweker  
Bezorgservice instellingen (BS)

# 9

Distributiecentra voor Heineken

# 9

Culivers / Smit Vis  
Productiebedrijven

# 2

Overige locaties

Bouter  
Grootkeukenspecialist

Tintelingen  
Online keuzecadeaus en  
kerstgeschenken

ZiN  
Inspiratielab



### Vestigingen in Nederland



- Hoofdkantoor
- Centraal distributiecentrum
- Productiebedrijven
- Zelfbedieningsvestigingen
- Bezorgservicevestigingen
- Heineken distributiecentra
- Bouter
- ZiN Inspiratielab

### Directieteam Nederland<sup>1)</sup>

- Directeur Foodservice Nederland  
**Dries Bögels** (47)
- Directeur Bezorging  
**Dirk van Iperen** (45)
- Directeur Zelfbedieningsgroothandel  
**Kees Kiestra** (51)
- CSCO  
**Gerrit Buitenhuis** (55)
- Directeur HR  
**[vacature]**
- CB&MO  
**Tico Schneider** (45)
- CIO  
**Maurice van Veghel** (47)
- Directeur Financiën  
**Gerben Bos** (45)
- Directeur Marketing  
**[Vacature]**
- CEO Sligro Food Group  
**Koen Slippens** (52)
- CFO Sligro Food Group  
**Rob van der Sluijs** (43)

<sup>1)</sup> Situatie per 1 januari 2020

# 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 haar marktinschatting op basis van consumentenbestedingen en drukt hiervan afgeleid ook de markt in groothandelsprijsen uit die voor ons de benchmark is.

Het verschil tussen consumentenbestedingen en groothandelsprijsen wordt verklaard door BTW en de toegevoegde waarde (incl. algemene prijsontwikkeling) van de afnemers van de groothandel, onze klanten dus. De omzontwikkeling 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**  
€ 6,8 miljard

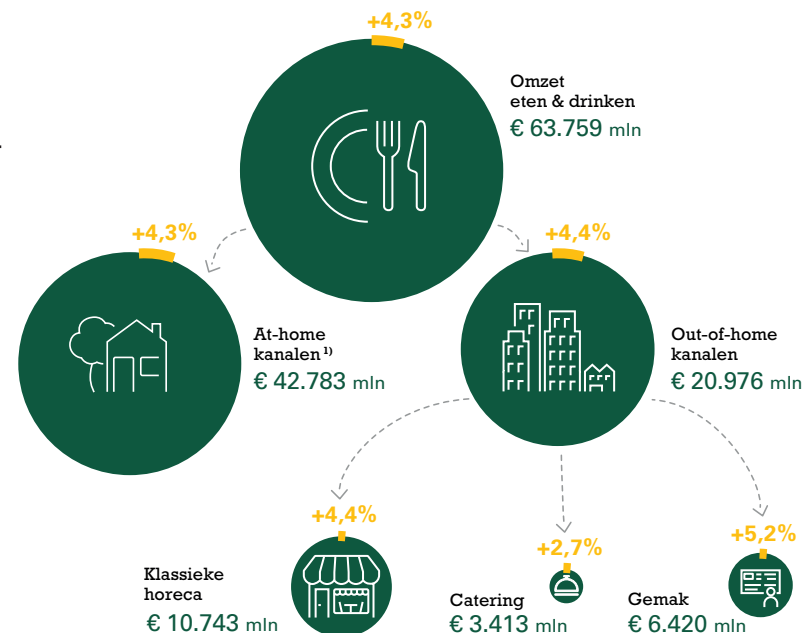
**Nederland**  
17,4 miljoen inwoners

## Omzet Nederland<sup>2)</sup>

■ % groei 2018-2019

<sup>1)</sup> Exclusief non-food en levering horeca

<sup>2)</sup> Consumentenbestedingen incl. BTW



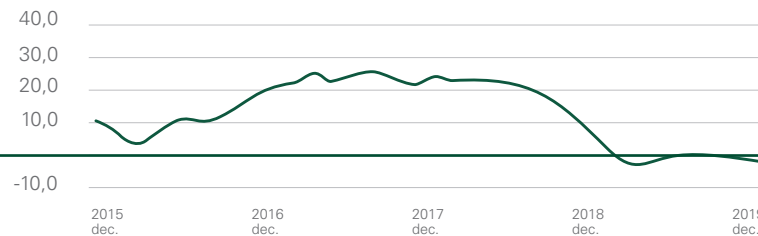
Bron: FoodService Instituut Nederland

Voor 2019 schat FSIN in dat de foodservicemarkt in consumentenbestedingen met 4,4% is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, gemeten op basis van een kalenderjaar. Het merendeel daarvan is de impact van prijs die mede door de BTW-verhoging van 2019 een extra impuls heeft gekregen. De marktomvang in consumentenbestedingen komt daarmee uit op circa € 21,0 miljard.

De daarvan afgeleide markt in groothandelswaarde schat FSIN in op € 6,8 miljard en dat zou een groei van 2,4% betekenen ten opzichte van vorig jaar, onder de herziene definitie. Met ingang van 2019 heeft FSIN namelijk de definitie van de markt aangepast. De belangrijkste wijzigingen daarbij betreft de uitsluiting van tabakswaarden uit de definitie en de toevoeging van 'verkoop via retail' en 'verkoop via logistieke dienstverleners'. Wij juichen deze herziening van de definitie toe en zien het als een eerste stap naar een meer compleet beeld van de markt, die in toenemende mate minder scherp in te delen is tussen supermarkten en foodservice-groothandels.

Kanttekening die ook FSIN zelf maakt is dat in de nieuwe definitie van de markt in het 'verkoop via retail' kanaal, nu alleen gekeken wordt naar een ons inziens wel erg globale inschatting van het aandeel zakelijke klanten in de bezorging van de retailers. Bovendien lijkt het alsof de groei van deze partijen alleen ten koste gaat van de traditionele groothandelaren, die onder deze definitie met slechts 1,4% groeien. Dat is in onze ogen echter een onvolledig beeld, immers kochten en kopen ondernemers ook in bij de traditionele fysieke supermarkt en is een deel van de groei van retail bezorging dus ook afkomstig uit de eigen fysieke supermarkten. Daar er geen inzicht is in de omvang ervan, wordt dit in de vernieuwde Foodservice marktdefinitie vooralsnog buiten beschouwing gelaten.

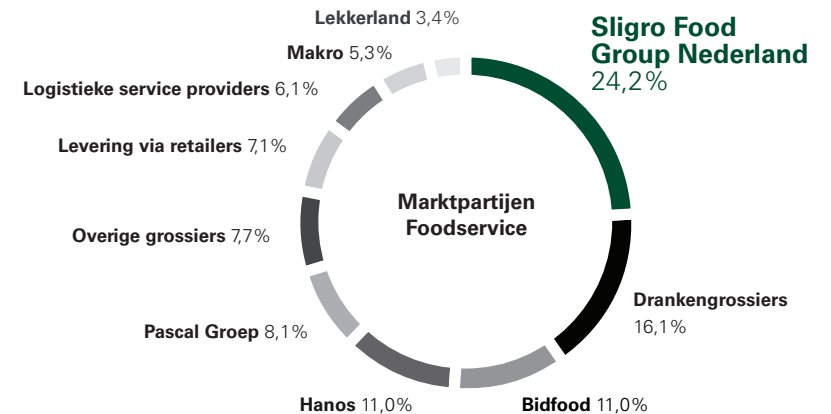
De herziening van de definitie is ook over de vergelijkingsjaren toegepast waardoor de ontwikkeling over de jaren een representatief beeld geeft. Daar wij met Sligro ook actief zijn in het petrol segment, leverden wij een aanzienlijk aandeel tabakswaren. Onder de herziene definitie zakt ons aandeel in absolute zin dan ook iets (circa 1%), maar blijven we met afstand de grootste in de markt. We hielden de markt autonoom niet bij en de acquisitie van De Kweker kon dat niet volledig compenseren. De groei in Nederland beliep 1,9% waarmee we onze positie onder de traditionele grossiers versterkt hebben, maar de (nieuwe) markt als geheel niet volledig konden bijbenen. Aangezien in de marktdefinitie van FSIN, naast tabaksverkoop ook (gebruiks- en verbruiks) non food en omzet richting MKB-klienten is uitgezonderd, wordt ongeveer een kwart van onze totale Nederlandse omzet niet in de berekening van het marktaandeel meegenomen. Wij hebben daar, mits consequent toegepast, geen moeite mee maar het is wel relevant om te melden.



#### Consumentenvertrouwen

Bron: CBS

### Marktaandeel Nederland



### Marktpartijen Foodservice<sup>1)</sup>

in %	2019	2018	2017
Sligro Food Group Nederland	24,2	24,3	22,7
Drankengrossiers	16,1	16,7	19,1
Bidfood	11,0	11,3	11,6
Hanos	11,0	10,6	10,2
Pascal Groep	8,1	8,0	7,9
Overige grossiers	7,7	7,8	8,0
Makro	5,3	5,4	5,5
Lekkerland	3,4	3,5	3,6
<b>Subtotaal grossiers</b>	<b>86,8</b>	<b>87,6</b>	<b>88,6</b>
Logistieke service providers	6,1	6,0	5,7
Levering via retailers	7,1	6,4	5,7
	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

<sup>1)</sup> Bron: FSIN

# Financiële resultaten Nederland<sup>1)</sup>

x € miljoen

<b>2.166</b>	<b>24,6</b>	<b>130</b>
<b>Omzet</b>	<b>Brutowinst % van de omzet</b>	<b>Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)</b>
2018: 2.126	2018: 24,2	2018: 111
<b>76</b>	<b>57</b>	<b>56</b>
<b>Bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita)</b>	<b>Bedrijfsresultaat (ebit)</b>	<b>Winst voor belastingen</b>
2018: 73	2018: 56	2018: 60
<b>45</b>	<b>756</b>	<b>78</b>
<b>Nettowinst</b>	<b>Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (NGV)</b>	<b>Netto investeringen</b>
2018: 49		2018: 52
<b>6,0</b>	<b>3,5</b>	<b>2,6</b>
<b>Ebitda in % van de omzet</b>	<b>Ebita in % van de omzet</b>	<b>Ebit in % van de omzet</b>
2018: 5,2	2018: 3,4	2018: 2,6

<sup>1)</sup> Voort te zetten bedrijfsactiviteiten

# Ontwikkelingen

## Sligro Food Group Nederland 2019

In 2019 hadden we in Nederland te maken met een uitdagende markt die zich kenmerkte door een afnemende groei in waarde en enigszins dalende volumes enerzijds, en een aanzienlijke kosteninflatie anderzijds. Zowel in onze zelfbediening als bezorging kennen wij een hoge mate van 'operationaal leverage' en dan geven die ontwikkelingen ons op korte termijn de nodige uitdagingen. Op wat langere termijn zijn wij in ons bedrijfsmodel beter in staat om die bewegingen op te vangen in efficiency en prijsstelling.

Bij Sligro in Nederland ging naast de aandacht voor de dagelijkse operatie ook veel tijd en aandacht naar de grotere strategische programma's. De meeste van die programma's zitten nog in een fase waarbij er vooral geïnvesteerd wordt en nog weinig tastbare financiële resultaten kunnen worden overlegd. In combinatie met de marktomstandigheden van 2019 geeft dat extra druk op het resultaat. Terugkijkend stellen we vast dat de balans tussen aandacht voor de dagelijkse operatie en strategische programma's niet altijd optimaal was, maar ons wel een krachtige uitgangspositie gaat bieden voor de toekomst. Naast de financiële prestatie, die achter bleef bij de verwachtingen, kijken wij dan ook naar de goede voortgang die we hebben gemaakt op de verschillende programma's en projecten het afgelopen jaar. Die zullen immers in de komende jaren gaan bijdragen aan het herstel van ons resultaat en verdere groei.

### Samenwerking met Heineken

De samenwerking met Heineken verliep wederom goed het afgelopen jaar. We merken dat de teams uit beide bedrijven elkaar steeds beter weten te vinden en de overeenkomsten en verschillen in de culturen van beide bedrijven op een goede wijze een plek geven in de samenwerking. Elkaar versterken dus. Dat leidde ertoe dat de integratie in 2019 voortvarend is opgepakt met als hoogtepunt de oplevering van de technische en fysieke

infrastructuur die de pandintegratie mogelijk maakte. In 2019 zijn de eerste 3 locaties van de voormalige Heineken groothandel gesloten (Rotterdam, Hulst en Deventer) en zijn de activiteiten overgeheveld naar de uitgebreide of geheel nieuwe bezorgservicelocaties van Sligro in dezelfde regio. De minutieuze voorbereiding en planning, in combinatie met een goede samenwerking tussen de teams, hebben dat mogelijk gemaakt zonder verstoringen voor onze klanten. Ook de fase na de pandintegratie verloopt voorspoedig en geeft vertrouwen voor de rest van de integratie die naar verwachting net na de zomer van 2020 zal zijn afgerond.

Hoewel we trots zijn op die prestatie beseffen we ook dat we met deze inspanningen in 2019 nog niet de beoogde extra waarde hebben toegevoegd voor de gezamenlijke klanten van Heineken en Sligro. Natuurlijk zien onze klanten dat we toewerken naar een uniek model van dienstverlening dat hen vele voordelen biedt, maar daarvan zagen zij nog maar weinig concreet terug in 2019. Hoewel veel van de klanten hun enthousiasme en commitment naar ons uitspreken voor de fase waarin we één bestelling, één levering en één factuur kunnen bieden, kiezen zij op korte termijn om pragmatische redenen ook deels voor andere partners voor de toelevering. Dat is een begrijpelijke reactie die we toch wat onderschat hebben bij aanvang van dit traject. Naast het verlies van de omzet heeft dat ook impact op de efficiency van onze logistiek, want waar we (voornamelijk dranken) omzet kwijt raakten, bleven we wel namens Heineken het bier&cider leveren. Dat effect werd versterkt door de breuk, in maart 2019, met de wijnleverancier waarmee Heineken samenwerkte. Die breuk was op termijn onvermijdelijk daar Sligro zelf rechtstreeks haar wijnen inkoopt en niet werkt met vooral kosten toevoegende tussenschakels in de keten. Bij de breuk bleef een groot deel van de klanten (op basis van lopende contracten) achter bij die wijnleverancier en zijn wij sindsdien, succesvol, bezig om die klanten voor ons terug te winnen. Waar op het moment van het verbreken van de samenwerking 1/3 van de betreffende klanten voor wijn bij Sligro bleef, heeft ondertussen 2/3 van die klanten voor Sligro gekozen. Een mooie trendlijn maar gedurende het jaar kostte ons dat wel circa 40% van de wijnomzet die we van Heineken hadden overgenomen.

Op de korte termijn hebben we dus veel geïnvesteerd en een aantal tegenslagen geïncasseerd, maar dat hoort bij de opstartfase van een langdurige samenwerking. Niet voor niets hebben we een partnership van minimaal 15 jaar waarin we de kans zien om met elkaar langjarig de voordelen te genieten van de inspanningen die we in de eerste jaren hebben moeten leveren. De fase waarin die voordelen ook financieel tot uiting komen breekt nu weldra aan en luidt een nieuwe veelbelovende fase van het Sligro-Heineken partnership in.

In 2019 hebben we ook veel tijd en aandacht besteed aan de voorbereiding op onze IT implementatie en de bouw van de eerste versie. Zowel de web-omgeving als het ERP landschap worden de komende jaren vervangen en hoewel de eerste 'end-to-end' ERP implementatie in België plaatsvindt, wordt deze in belangrijke mate vormgegeven door de Nederlandse organisatie. Het is belangrijk om het commitment van de teams te hebben op de ontwikkeling van die nieuwe omgeving en wij zijn zeer tevreden over de wijze waarop dat is opgepakt. Keerzijde is natuurlijk dat de aandacht voor zo'n programma deels ten koste gaat van de tijd die besteed kan worden aan de operatie.

Het programma zelf ligt op schema en blijft in termen van timing, scope en kosten binnen plan. Het in stand houden van de oude omgeving voor Nederland enerzijds en de opbouw van de support organisatie voor de nieuwe omgeving anderzijds, brengt extra lasten met zich mee die nu drukken op het resultaat. Dat was een verwacht effect en wordt nauwgezet gevolgd. Het is ons inziens een zeer belangrijke strategische investering maar het drukt in deze fase natuurlijk wel op de resultaten.

We zien al een aantal jaren een verschuiving in de markt van zelfbediening naar bezorging. Onze klanten maken graag gebruik van beide kanalen en wij zien dat ook klanten die primair door bezorging worden bediend, veelvuldig in de zelfbediening komen voor persoonlijk contact en inspiratie. Ook wij ervaren de afgelopen jaren een daling van de omzet in de zelfbediening en voorzien dat deze markttrend ook de komende jaren nog zal doorzetten. In 2019 zijn we een programma gestart met tal van initiatieven om ervoor te zorgen dat de zelfbedieningsvestiging in de toekomst ook aantrekkelijk blijft voor onze klant en bijdraagt aan het rendement van de Groep. Wij noemen dat programma 'ZB Next Gen' en kijken daarbinnen opnieuw naar alle componenten van het merk, de formule, het assortiment, communicatie en promotie, omnichannel kansen, de supply chain en de operatie in de vestiging en support organisatie. Op al die elementen hebben we plannen uitgewerkt en in een aantal gevallen al geconcretiseerd en pilots opgestart.

Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- Kostenverlaging van de infrastructuur door qua oppervlakte minder grote vestigingen en verlaging van ombouwkosten.
- Pilots opgestart om zowel vers-artikelen als een uitgebreid non food assortiment in de vestiging online te bestellen, in plaats van dat het fysiek aanwezig is.
- In Den Bosch testen we al geruime tijd met bezorging van relatief kleinere drops aan klanten via de zelfbedieningsvestiging als overslagpunt, Sligro Express.
- Klanten ook via online en mobiel benaderen met persoonlijke aanbiedingen, advies en diensten gebaseerd op data-analyse.
- Scan op assortimenten en herindeling modules.
- Aangepaste promotie strategie.
- Nadrukkelijke omnichannel aanpak tussen zelfbediening en bezorging.
- Actief benaderen van nieuwe (jongere) doelgroepen.

Naast deze onderwerpen liggen er op vele andere domeinen concrete plannen die in 2020 en de jaren erna verder zullen worden uitgewerkt en geïmplementeerd.

### Vestigingen zelfbediening

x € miljoen	Aantal vestigingen ultimo boekjaar		x 1.000 m <sup>2</sup> vvo <sup>1)</sup> ultimo boekjaar	
	2019	2018	2019	2018
2.0 stijl	25	29	159	181
3.0 stijl	25	21	189	169
De Kweker	1		12	
<b>Zelfbediening</b>				
<b>Nederland</b>	<b>51</b>	<b>50</b>	<b>360</b>	<b>350</b>

<sup>1)</sup> verkoop vloer oppervlak

We namen in 2019 het moederbedrijf van De Kweker over en voegden daarmee op vol jaar basis circa € 130 miljoen omzet toe die voor circa € 60 miljoen uit zelfbedieningsomzet en voor de rest uit bezorgomzet bestaat. De Kweker heeft een unieke positie in Amsterdam en een fantastische locatie op de groothandelsmarkt (Foodcenter Amsterdam). Veel van de klanten werken in het hart van Amsterdam en dat geeft een geheel eigen dynamiek die anders is dan in veel van de bestaande zelfbedieningsvestigingen van Sligro. Om die reden houdt De Kweker haar eigen gezicht naar de voorkant en integreren we daar waar mogelijk aan de achterkant. Naast De Kweker namen we in deze deal ook het Vroegop AGF bedrijf over dat ten tijde van de overname al in zwaar weer verkeerde. We kozen ervoor die activiteit dan ook niet voort te zetten en hebben deze in de tweede helft van 2019 ontmanteld. Delen van de activiteiten, het vastgoed en bijbehorende werkgelegenheid van Vroegop AGF hebben we bij andere partijen op de Groothandelsmarkt in Amsterdam kunnen onderbrengen. Veel van de overige werknemers hebben we in de regio een passende functie binnen ons bedrijf kunnen aanbieden. Het vastgoed van De Kweker, dat we op termijn niet meer willen gebruiken (na integratie in onze bezorgservicevestiging in Amsterdam), hebben we reeds kunnen verkopen en huren we kortstondig terug. De verdere integratie van ondersteunende functies in Veghel en de harmonisatie van inkoopvoorwaarden is in volle gang. We verwachten dan ook dat de acquisitie al in 2020 zal bijdragen aan de winst per aandeel.

# Plan volgend jaar Nederland

In 2020 is ons jaarthema 'Geef me de Vijf', waarbij we de meest belangrijke en impactvolle multidisciplinaire doelstellingen voor het nieuwe jaar hebben vormgegeven. Dit zijn:

- Uitblinken op klanttevredenheid in de bezorging
- Uitblinken op klanttevredenheid in de zelfbediening
- Verhogen van het rendement in de bezorging
- Succesvolle lancering van SAP
- Een blij, betrokken en professioneel sterk team

Wij werken al vele jaren met een online bestelomgeving voor onze klanten in de bezorging, maar onze klanten vragen meer. De digitale transformatie die we ingezet hebben, richt zich dan ook op veel meer dan bestellen alleen. Ons doel is hét digitale platform voor de Foodservice te bouwen. Daar is bestellen een belangrijke component, maar het is ook de plaats waar klanten toegang krijgen tot tal van nieuwe diensten en oplossingen die relevant zijn voor hen. Daarbij werken we samen met tal van partners waaronder Heineken, waarvan we het huidige bestelplatform integreren in de nieuwe (SAP) omgeving van Sligro. Daarnaast werken we samen met diverse dienstverleners die voor onze klanten relevante services aanbieden zoals Temper voor uitzendkrachten in de horeca waarmee in 2019 als eerste is gestart. Ons nieuwe customer solutions team zal de komende jaren nieuwe concepten ontwikkelen en lanceren om onze klanten op de voor hen belangrijke thema's (zoals personeelstekorten, rendementsverbetering, energie, afvalstoffen, reiniging, streamingdiensten en bezorgoplossingen) te faciliteren.

Het partnership met Heineken gaat in 2020 een volgende fase in. We ronden de integratie af en kunnen onze klanten medio 2020 het gemak bieden wat we bij de start van onze samenwerking beoogden. Op één vernieuwde online omgeving bestellen en geïnspireerd worden, het gemak van één gecombineerde levering en een beperkte administratieve belasting omdat er maar één factuur voor het geheel komt. Dat vinden wij ontzorgen van de klant en maakt het voor hen aantrekkelijk om voor ons te kiezen.

De afgelopen jaren hebben we onze klanten op een aantal momenten niet het bij ons gebruikelijke niveau van dienstverlening kunnen bieden in het basis bezorgproces. Door veel wisselingen en mutaties, mede door de integratie inspanningen, was 'op tijd' en 'compleet' niet altijd op orde. Bovendien kenden we nogal wat verloop onder chauffeurs waardoor onze klanten zich niet altijd meer gekend en begrepen voelden. Deze issues spelen markt-breed, maar dat is voor ons geen reden niet in actie te komen. In 2020 zullen we daar weer orde op zaken stellen, door het basisbezorgproces weer terug te brengen naar het niveau van weleer dat past bij ons als marktleider.

De wereld van de zelfbediening verandert en daarmee moeten onze zelfbedieningsvestigingen en onze propositie aan de klant veranderen. In een ware omnichannel propositie is het de klant die bepaalt of hij kiest voor zelf afhalen of bezorging en het is aan ons om daar optimaal in te faciliteren. De combinatie van bezorging en zelfbediening blijft, maar zal individueel anders worden ingevuld. In 2020 zullen we, in vervolg op het in 2019 gestarte programma 'ZB Next Gen', in de zelfbediening de volgende stappen zetten in digitalisering door onze online omgeving ook meer toegankelijk te maken voor de klant in de zelfbediening. We maken assortimenten online beschikbaar en zullen de klant meer faciliteren op alle momenten dat hij in contact staat met Sligro zowel fysiek, online als mobiel. Daar hoort ook een beter en verder gepersonaliseerd aanbod bij dat we vanuit onze data-inzichten kunnen bieden.

De veranderende omgeving vraagt ook om een kritische blik op de infrastructuur. We kijken naar het totale netwerk en zien daar kansen om het netwerk op termijn wat te verkleinen. Dat zal beperkt tot uiting komen in het aantal locaties, maar temeer in de omvang van de individuele locaties. De afgelopen jaren hebben we enkele pilots gedaan om een zelfbedieningsvestiging (type 3) te verkleinen naar circa 5.000 tot 6.000 m<sup>2</sup> in combinatie met besteloplossingen in de vestiging om nieuwe en fysiek weggevalen assortimentsgroepen beschikbaar te maken of te houden. Dat gaat gepaard met een verlaging van het investeringsniveau en komt in die zin ook ten goede aan het rendement.

Om de trend naar bezorging ook vanuit de zelfbediening te adresseren, hebben we de afgelopen jaren getest met een aantal varianten van bezorging en pick-up vanuit de zelfbediening. Dat zullen we in 2020 verder concretiseren en uitrollen om juist voor de 'kleinere drop' klantbezorging ook bereikbaar te maken via Sligro Express. Bezorging voor de grotere en institutionele klant houden we in onze gespecialiseerde bezorgservice locaties, maar voor de lokale kleinere drop kan ons netwerk van zelfbedieningsvestigingen ook voor bezorging (eventueel in combinatie met de structurele drop vanuit de bezorgservice) worden ingezet.

De integratie van de zelfbedieningsvestiging van De Kweker in de Sligro infrastructuur zal in 2020 worden afgerond. Uiteraard blijft De Kweker het eigen gezicht houden naar de markt, met bij de locatie passende assortimenten en services. De integratie ziet met name op de processen en systemen aan de achterkant.

In de bezorging ronden we het komende jaar de integratie van Heineken af en zullen we ook de bezorgoperatie van De Kweker voorbereiden op verdere integratie rond de jaarwisseling. Na de Heineken integratie volgt een fase van optimalisatie. Zodra onze klanten op de nieuwe online omgeving het gecombineerde aanbod van Sligro en Heineken kunnen vinden en bestellen, zorgt dat voor operationeel efficiency in de bezorging. Combineren van orders en transport zullen stap voor stap vorm krijgen en geoptimaliseerd worden. Dat alles gaat in overleg met onze klanten en gaat dus in het tempo dat zij aangeven. Kwaliteit van dienstverlening en service staan voorop.

De kosteninflatie was de afgelopen jaren hoog en zal ook in 2020 nog zijn effect hebben. Wij zien nog veel kansen om de efficiency te verhogen en via tal van (individueel) kleine optimalisaties het rendement te verbeteren. Uiteraard hebben we de afgelopen jaren ook veel extra inspanning moeten leveren om de integraties vorm te geven en dat valt in de loop van 2020 weg. Ook nemen we afscheid van de fysieke infrastructuur van de voormalig Heineken groothandel en maken we gebruik van de vernieuwde en uitgebreide bezorgservicevestigingen hetgeen kosten bespaart. Zoals eerder aangegeven gaan we nieuwe vormen van kleinschalige bezorging uitrollen, waarmee we de druk op de bezorgservicevestigingen verlagen en de kosten in de keten omlaag brengen.

In 2020 zullen we ook een vervolg geven aan ons lopende onderzoek naar verdere vormen van mechanisering van de logistieke omgeving. We zien daar verschillende mogelijkheden voor zowel het centrale complex in Veghel als in de bezorgservicevestigingen in het land. De business cases zijn voornamelijk uitdagend, maar gezien de demografische ontwikkelingen en toenemende tekorten aan personeel moeten we ons voorbereiden op een toekomst met meer mechanisering.

De eerste implementatie van ons nieuwe IT landschap is de migratie naar het nieuwe online platform voor onze klanten in Nederland en België. Dat zal medio 2020 plaatsvinden en de support organisatie daar achter, voor zowel de techniek als de data wordt primair in de centrale organisatie in Nederland opgebouwd. In de tweede helft van het jaar volgt de eerste 'end-to-end' ERP implementatie in België waar ook veel support vanuit de centrale organisatie in Nederland wordt gevraagd. Met deze implementaties leggen we een belangrijke basis om rond 2022 ook in Nederland volledig over te gaan naar SAP en vraagt het komende jaar dus ook de nodige aandacht.

Alle veranderingen die we in onze organisatie hebben doorgevoerd, hebben hun weerslag gehad op onze medewerkers, deels ook ten koste van hun werkplezier. Mede door de organisatieaanpassingen volgend op de verkoop van EMTÉ zijn er veel wisselingen geweest in mensen, rollen en verantwoordelijkheden. Bovendien hebben we het aansturingmodel van de organisatie aangepast. We zullen in 2020, met behoud van het goede van weleer, opnieuw invulling gaan geven aan de manier waarop we samenwerken met mensen en in teams. We gaan de organisatiestructuur verder verankeren zodat er weer duidelijkheid en scherpheid komt in rollen en verantwoordelijkheden. De aansturing van de organisatie is veranderd en moet in 2020 verder verankerd worden inclusief de leiderschapstijl die daarbij hoort. Tot slot vinden wij het van belang dat dat alles past binnen de ondernemende cultuur van ons bedrijf en de trots en passie van onze medewerkers die daarbij hoort. Dat is niet vanzelfsprekend en zullen we eveneens met gerichte programma's ondersteunen.



# België

ISPC

Zelfbedienings- en bezorgservice-vestigingen

2

Sligro-ISPC

Bezorgservicevestiging met afhaalbaarheid

1

JAVA Foodservice

Bezorgservicevestiging

1

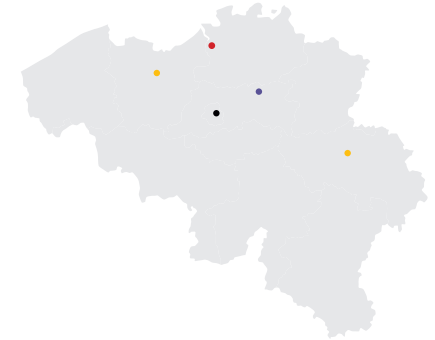
Océan Marée

Productiebedrijf

1



## Vestigingen in België



- Zelfbedienings- en bezorgservicevestiging
- Bezorgservicevestiging met afhaalbaarheid
- Bezorgservicevestiging
- Productiebedrijf

### Directieteam België<sup>1)</sup>

Directeur Foodservice België

**Rudi Petit-Jean** (53)

Directeur Financiën

**Chris Teugels** (53)

Directeur HR

**Bart Beerten** (50)

Directeur Supply Chain

**Bart Hallemeesch** (50)Directeur Inkoop en Assortiments-  
management**Bert Vanmoortel** (38)Commercieel Directeur JAVA Foodservice  
**[Vacature]**

CEO Sligro Food Group

**Koen Slippens** (52)

CFO Sligro Food Group

**Rob van der Sluijs** (43)<sup>1)</sup> Situatie per 1 januari 2020

# 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 ge-update. 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 2019 geeft Foodservice Alliance een bijzonder marktbeeld. Waar er over de eerste drie kwartalen steeds gesproken werd over een markt die ruim 3% kromp, geeft ze op basis van een andere definitie, aannames en meetperiode voor het gehele jaar een groei van circa 3% van de markt. Wij hebben met onze 3,8% groei in België de markt verslagen en onze positie versterkt. Bij een markt die in consumentenbesteding gemeten circa € 21,2 miljard groot is, is de afgeleide marktomvang in groothandelswaarde volgens ons rond de € 7,5 miljard.

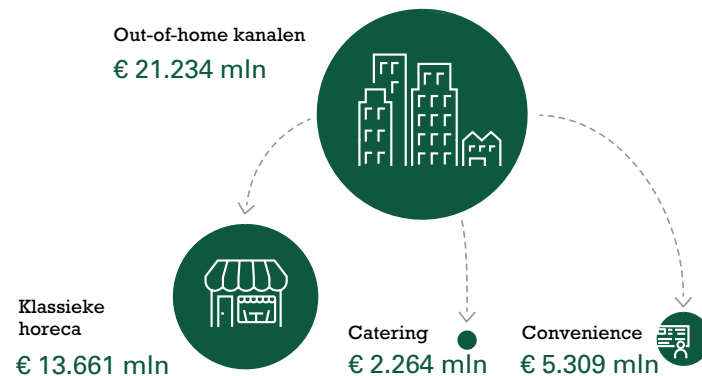
De marktaandelen en spelers zijn niet consistent gemeten de afgelopen jaren en daardoor is er niet, zoals in Nederland, een duidelijk beeld van dalers en stijgers in de markt. Temeer omdat nog bijna 2/3 deel van de markt volgens Foodservice Alliance wordt beleverd vanuit de traditionele supermarkten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

**Marktomvang in groothandelswaarde in België**  
circa € 7,5 miljard

**België**  
11,4 miljoen inwoners

## Omzet België

Bron: FoodService Alliance

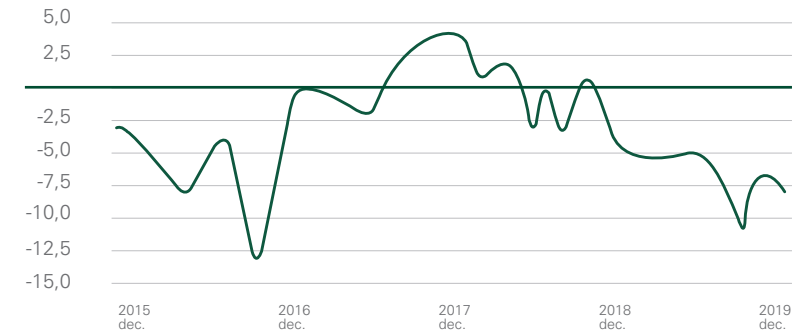


<sup>1)</sup> Exclusief branchevreemde omzet (tabak, telefoonkaarten, etc.)

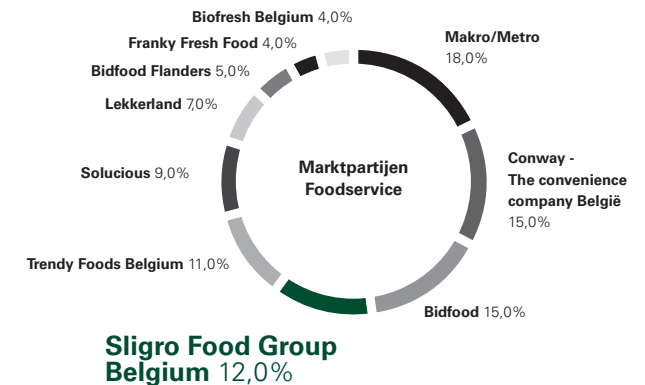
<sup>2)</sup> In België koopt volgens Foodservice Alliance 2/3 van de professionele markt in bij supermarkten en (vers)specialisten en 1/3 bij groothandels

Voor de groothandels resteert dus 1/3 deel van de markt en daarbinnen ziet Foodservice Alliance de volgende marktindeling op basis van cijfers over 2017. Deze cijfers zijn dus verouderd maar geven in ieder geval een beeld over de spelers en hun relatieve omvang in de markt. Uit de combinatie van beschikbare cijfers destilleren wij een voorzichtige conclusie dat wij in de markt als geheel een aandeel van circa 3,5% hebben.

## Consumentenvertrouwen



## Marktpartijen Foodservice <sup>1) 2)</sup>



# Financiële resultaten België

x € miljoen

229

**Omzet**

2018: 220

22,2

**Brutowinst % van de omzet**

2018: 23,9

(3)

**Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)**

2018: 3

(10)

**Bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita)**

2018: 0

(13)

**Bedrijfsresultaat (ebit)**

2018: (3)

(14)

**Winst voor belastingen**

2018: (4)

(11)

**Nettowinst**

2018: (3)

117

**Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (NGV)**

2018: (3)

7

**Netto investeringen**

2018: 22

(1,3)

**Ebitda in % van de omzet**

2018: 1,2

(4,4)

**Ebit in % van de omzet**

2018: (0,2)

(5,7)

**Ebit in % van de omzet**

2018: (1,5)

# Ontwikkelingen

## Sligro Food Group Belgium 2019

In 2019 hebben we in België hard gewerkt aan de versteviging van onze marktpositie al is dat nog wel veelal vanuit de individuele formules gebeurd. Sligro-ISPC in Antwerpen groeit goed door en wint positie in de regio. Het tempo van die groei is gestaag. Wel is de samenstelling anders dan verwacht, daar het bezorgaandeel groter was dan initieel gedacht. Operationeel was Antwerpen nog zoekende, mede door gebrek aan ervaring binnen het model wat in Nederland al zo lang gekend is. In het vierde kwartaal is samen met een team collega's uit Nederland een uitgebreide inventarisatie gedaan op alle aspecten van de operatie en zijn tal van verbeterinitiatieven in gang gezet om, ook bij het huidige omzet niveau, de kwaliteit van dienstverlening en efficiency te verhogen en kosten te verlagen. De investeringen en opstartverliezen van Antwerpen drukten fors op het resultaat in België.

In Rotselaar hebben we de afgelopen tijd de infrastructuur aangepast en uitgebreid om de locatie gereed te maken als bezorgservice voor de groep. Na de realisatie van een nieuw diepvries DC vorig jaar, hebben we ook de koeling en expeditie aangepast en hebben we de kantooromgeving uitgebreid om de centrale backoffice voor België te kunnen huisvesten. Die investeringen zijn vooral gedaan met het oog op verdere groei van onze positie in België en in die zin gaan de kosten dus voor de bate uit. Immers is de afschrijvingslast door alle investeringen significant toegenomen wat druk geeft op de korte termijn resultaten.

Bij de twee locaties van ISPC in Gent en Luik merken we dat de krimp in de markt ons daar ook parten speelt. We hebben de nodige aanvullende initiatieven ontwikkeld om de klant aan ons te binden en zullen dat ook de komende tijd nog volop doorzetten.

Per saldo zijn we ondanks de uitdagende marktomstandigheden gegroeid en hebben daarmee onze marktpositie versterkt. We werkten nog wel een geheel jaar in inefficiënte omstandigheden door een divers landschap aan IT systemen, meerdere formules en weinig mogelijkheden tot integratie en efficiency slagen op bezetting van ondersteunende afdelingen. Tot de SAP implementatie zal dat ook nog wel zo blijven.

Als we terugkijken op onze originele plannen voor België dan hadden we een snellere uitbreiding van het vestigingsnetwerk voorzien. Dat compenseerde we in 2016 en 2017 nog met acquisities, maar na de moeizame procedures om Antwerpen te openen ervaren wij ook in 2019 nog erg veel weerstand. Wij zijn dit jaar onverminderd blijven zoeken en strijden om via (vergunde) locaties in België onze groei te versterken, maar vooralsnog zonder resultaat. Ondanks dat de lange termijn visie hierop niet is veranderd, zijn we al wel met een alternatief plan van start gegaan om ook op basis van de huidige infrastructuur tot betere resultaten te komen. Dat ziet op zowel operationele beheersing in de bestaande locaties, maar ook in het deels herzien van de organisatieopzet waarbij we meer gebruikmaken van de diensten en het netwerk in Nederland in plaats van alles centraal separaat in België op te tuigen. Daarnaast zetten we volop in op groei, autonoom en via acquisities. Dat laatste zal na de SAP implementatie, waarbij we het centrale platform hebben om geacquireerde bedrijven op aan te sluiten, ook een interessante route naar groei zijn.

In toelichting 12 Goodwill en overige immateriële vaste activa van de jaarrekening wordt aandacht besteed aan de impact van de ontwikkelingen op de waardering van het segment België.

#### Vestigingen voor zelfbediening en afhaalmogelijkheid

x € miljoen	Aantal vestigingen ultimo boekjaar		x 1.000 m <sup>2</sup> vvo <sup>1)</sup> ultimo boekjaar	
	2019	2018	2019	2018
Zelfbediening	2	2	16	16
Bezorglocatie met afhaalmogelijkheid	1	1	17	17
<b>Totaal</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

<sup>1)</sup> verkoop vloer oppervlak

Wat helpt bij de optimalisatie van de organisatiestructuur, standaardiseren van processen en een eenduidig gezicht naar de klant, is het steeds vereenvoudigen van de organisatiestructuur en het harmoniseren van processen. In 2019 hebben we dan ook een volgende stap gezet in die vereenvoudiging door de juridische integratie van nagenoeg alle entiteiten die we in België nog kenden. Dat heeft veel voeten in de aarde, zeker in een fase waarin de IT nog niet op elkaar is afgestemd, maar was in aanloop naar de SAP implementatie wel van belang. Die integratie bracht bovendien met zich mee dat we de arbeidsvoorwaarden van de medewerkers in België beter met elkaar in lijn gebracht hebben. Daarin zaten vanuit de (acquisitie) historie nog verschillen die op termijn onwenselijk zijn.

In 2019 hebben we bovendien veel tijd besteed om ons samen met de Belgische collega's voor te bereiden op de komst van SAP in 2020. De basis van het nieuwe IT landschap is primair in Nederland ontwikkeld (met volle betrokkenheid van directieteam België), maar moet natuurlijk wel aan de wettelijke eisen van België voldoen. Bovendien zal België de nieuwe systemen als eerste in gebruik nemen en is in voorbereiding daarop de projectorganisatie in het land verder vorm gegeven. Hoewel het een impactvol traject is voor onze medewerkers het komende jaar, zijn de voordelen die onze klanten zullen ervaren en de efficiency die het voor onze collega's met zich mee brengt evident.

# Plan volgend jaar België

Ook in België is inhoud gegeven aan het jaarthema 'Geef me de Vijf' en dat geeft de volgende prioriteiten voor 2020:

- Uitblinken op klanttevredenheid in bezorging en zelfbediening
- Verhogen van het rendement in de bezorging en zelfbediening
- Operationele processen op orde brengen
- Succesvolle lancering van SAP
- Een blij, betrokken en professioneel sterk team

Tevreden klanten zijn de basis voor succes en verdere groei en heeft dan ook onze voortdurende aandacht. In 2020 zetten we zoals hierboven reeds toegelicht in op de kwaliteit van de dienstverlening en verbetering van de processen die ook de klant raken. Daarnaast investeren we in verbeterde registratie van klachten en suggesties en de opvolging daarvan zodat we onze reactiesnelheid en service bij problemen kunnen vergroten. We zetten uiteraard vooral in op het voorkomen daarvan!

Voor de verbetering van het rendement in België zetten we vooral in op omzetgroei. De markt zal nog uitdagend zijn in 2020, maar we hebben veel te winnen in de markt en onze klanten ook echt wat te bieden vanuit de zelfbediening en bezorging van Sligro Food Group Belgium. Ook op brutowinstmarge verbetering zien we kansen in zowel de beheersing van derving vanuit beter assortimentsmanagement, maar ook het inzetten van de exclusieve merken van de groep. We zien mogelijkheden om in de verschillende bedrijfsonderdelen de productiviteit te verhogen door slimmere keuzes in inzet van mensen en dat meer passend te maken op de groei die met name in bezorging plaats vindt.

Nu we meer en meer 'één gezicht' in België vormen, moeten we ook de bedrijfsprocessen verder harmoniseren. Ook dit is deels randvoorwaardelijk voor de implementatie van SAP maar draagt ook bij aan de consistente dienstverlening en beleving van onze klanten in al onze Belgische bedrijfsonderdelen. Dat zal onder meer op het gebied van de buitendienst, kwaliteitsborging, de organisatie met verspartners en de wijze van conditioneren van leveranciers veranderingen met zich mee brengen.

Vanuit die nieuwe eenheid kijken we opnieuw naar de organisatiestructuur en ingehuurde diensten en zullen die, mede met het oog op kostenreductie optimaliseren. Tot slot zullen we ook de integrale supply chain, in combinatie met de productielocaties en het centraal distributiecentrum in Nederland verder structureren en efficiënter maken.

In België hebben we vanuit de samenvoeging van de geacquireerde bedrijven en de opzet van een eerste eigen locatie een nieuwe organisatie in België gesmeed. Daarin hebben diverse wisselingen en kwalitatieve versterking in bezetting plaatsgevonden in een periode waarin ook in de organisatie zelf de nodige wijzigingen zijn doorgevoerd. We zullen 2020 gebruiken om de structuur verder te verfijnen en de rolverdeling tussen Nederland en België scherper te formuleren om duidelijkheid te creëren voor onze medewerkers en teams, om zo ook meer rust in de organisatie te brengen.

De implementatie van SAP in België in 2020 is een belangrijke stap. Temeer omdat er nu nog sprake is van een versnipperd landschap wat niet efficiënt werkt en van waaruit we onze klanten in België niet eenduidig kunnen faciliteren. De organisatie wordt begeleid en getraind in de nieuwe systemen en processen om in de tweede helft van het jaar een eerste 'end-to-end' ERP implementatie in Antwerpen te kunnen doen. Na een evaluatie van de implementatie in Antwerpen zullen de overige locaties een voor een worden omgezet. In de eerste helft van het jaar zullen we de nieuwe online omgeving ook in België lanceren zodat we in de ogen van de klant daar al meer als een organisatie gezien worden. Onze nu nog onder ISPC formule draaiende vestigingen in Gent en Luik zullen in de eerste helft van 2020 pragmatisch worden omgebouwd naar Sligro-ISPC format waardoor Antwerpen, Luik en Gent onder één formule gaan draaien. Na de SAP implementatie na de zomer zal dat ook qua systemen één geheel zijn. Dat geeft slagkracht in formule beleid. Na 2020 zullen beide vestigingen grondig worden verbouwd naar 3.0 stijl.

# Governance

---

# Personalia Directie

## Directie



**Koen Slippens** (52), CEO  
 Datum indiensttreding: 29 juli 1998  
 Huidige functie sinds: 21 september 2008  
 Opleiding: Bedrijfseconomie



**Rob van der Sluijs** (43), CFO  
 Datum indiensttreding: 1 oktober 2007  
 Huidige functie sinds: 18 maart 2015  
 Opleiding: Bedrijfseconomie,  
 Registercontroller

## Secretaris van de Vennootschap

**Gerrie van der Veeken** (58)  
 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** (47)  
 Directeur Foodservice Nederland  
 Datum indiensttreding: 1 oktober 2014  
 Huidige functie sinds: 1 januari 2019  
 Opleiding: Economie,  
 Management & Organisatie

**Gerrit Buitenhuis** (55)  
 Chief Supply Chain Officer (CSCO)  
 Datum indiensttreding: 1 mei 2016  
 Huidige functie sinds: 1 januari 2019  
 Opleiding: SPD / Economie

**Tico Schneider** (45)  
 Chief Buying & Merchandising Officer (CB&MO)  
 Datum indiensttreding: 1 september 2019  
 Huidige functie sinds: 1 september 2019  
 Opleiding: Bedrijfskunde

**Jacqueline Touw-Conradi** (53)  
 Chief HR Officer (CHRO)  
 Datum indiensttreding: 11 maart 2019  
 Huidige functie sinds: 11 maart 2019  
 Opleiding: Human Resources  
 Management

**Maurice van Veghel** (47)  
 Chief Information Officer (CIO)  
 Datum indiensttreding: 1 januari 2008  
 Huidige functie sinds: 1 januari 2019  
 Opleiding: Civiele Techniek,  
 Bouwinformatica

# Personalia Raad van Commissarissen



**Freek Rijna**, voorzitter (64)  
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).  
Benoemd in 2016 voor 4 jaar en daarna  
herbenoembaar. Voorzitter Raad van Toezicht van  
Holland Opera, Commissaris CRV Holding B.V.  
en lid Raad van Beheer Royal Cosun.



**Hans Kamps** (60)  
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).  
Benoemd in 2015 en herbenoemd in 2019 voor  
de tweede en laatste termijn van 4 jaar.  
Lid RvC Heisterkamp Transport.



**Bart Karis** (61)  
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).  
Benoemd in 2012 en herbenoemd in 2016  
voor de tweede en laatste termijn van 4 jaar.  
Voorzitter RvC Beter Bed Holding B.V.

## Audit Commissie

**Hans Kamps**, voorzitter  
**Marianne van Leeuwen**

## Remuneratie-en Benoemingscommissie

**Bart Karis**, voorzitter tot 18 maart 2020  
**Gert van de Weerdhof**, voorzitter  
vanaf 18 maart 2020  
**Freek Rijna**



**Marianne van Leeuwen** (58)  
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v).  
Benoemd in 2016 voor 4 jaar en daarna  
herbenoembaar. Lid RvC Sonepar Nederland  
en voorzitter AVV Zeeburgia.



**Gert van de Weerdhof** (53)  
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).  
Benoemd in 2017 voor 4 jaar en daarna  
herbenoembaar. Lid RvC Wereldhave N.V.,  
Voorzitter RvC Ctac NV, Lid RvC Accel Group,  
Bestuurslid Mercy Ship Holland B.V.  
Lid Raad van Toezicht Wereld Natuur Fonds.



# Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad 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.

Meer dan eind 2018 de verwachting was, stond 2019 nog in het teken van een aantal grote programma's gericht op de realisatie van de strategische doelen. De meeste van die programma's zitten nog in een fase waarbij er vooral geïnvesteerd wordt en nog weinig tastbare financiële resultaten kunnen worden overlegd. In die fase beoordeelt de Raad met name of de voortgang conform plan verloopt en of de kosten en baten zoals gepresenteerd in de business cases overall realistisch en haalbaar blijven en daarmee op lange termijn waarde toevoegen.

## Heineken

De samenwerking met Heineken en de voortgang op het forse integratieprogramma is een terugkerend thema in de vergaderingen van de Raad. We zien dat de samenwerking tussen Sligro Food Group en Heineken heel goed verloopt en dat de integraties door de gemengde teams zeer voortvarend en succesvol worden opgepakt en afgerond. De integratieactiviteiten op het vlak van de IT- en fysieke infrastructuur zijn twee jaar onderweg en zullen binnen de oorspronkelijk verwachte drie tot vier jaar worden afgerond.

We zien wel dat er in de fasering van die integraties, ten opzichte van het originele plan, meer naar achteren is geschoven. Dat heeft over de gehele samenwerkingsperiode van minimaal vijftien jaar niet zo veel impact, maar op de korte termijn betekent dat voor Sligro Food Group dat de eerste jaren in een inefficiënte situatie moet worden gewerkt, klanten de eerste jaren van de samenwerking nog geen gebruik kunnen maken van de voordelen (één order, één vrachtauto, één factuur) en dat de breuk met de voormalig wijnleverancier van Heineken daardoor ook negatieve invloed heeft gehad

op de omzet. Voor de klant is drie tot vier jaar bovendien lang wachten. De blik is daarmee de afgelopen jaren voornamelijk nog intern gericht geweest, waar de samenwerking juist is vormgegeven om een nog mooiere propositie aan de gezamenlijke klanten te bieden. Dat zal vanaf 2020 ook steeds meer het geval zijn, waardoor een begin gemaakt kan worden met het realiseren van die voordelen voor de klant en beide partners.

We hebben met de Directie gesproken over het planningsproces, de inschattingen die destijds zijn gemaakt en de afwijkingen die zijn geconstateerd. Daarbij constateerden wij dat de mate van complexiteit groot is en dat, ondanks de zorgvuldige voorbereiding, niet alle in de praktijk optredende problemen zijn c.q. konden worden voorzien in het originele plan. De Directie maakt op basis van de meest actuele kennis en inzichten regelmatig updates van haar plan en neemt de Raad daarin mee. Op die wijze wordt de voortgang bewaakt en is vastgesteld dat de uiteindelijke voordelen uit de business case nog altijd gerealiseerd kunnen worden.

## Het nieuwe IT-landschap

Na een uitgebreid en zorgvuldig doorlopen voorbereidingstraject in 2018, heeft Sligro Food Group in 2019 het ontwerp van het nieuwe IT-landschap afgerond en is begonnen met de bouw van een eerste versie van het systeem welke in 2020 in België zal worden geïmplementeerd. Het uitgangspunt is geweest om zoveel mogelijk vast te houden aan de standaardoplossingen die door de verschillende softwareleveranciers worden geboden ("fit to standard") en dat is goed gelukt. Dat heeft tot gevolg dat planning van scope, doorlooptijd en kosten meer voorspelbaar zijn en tot op heden zijn er dan ook geen grote afwijkingen van de oorspronkelijke planning geconstateerd. Naast de technische voortgang van dit programma, hebben we in de Raad ook veel aandacht voor de gevolgen voor de organisatie en de mensen. Immers, de verandering voor medewerkers is groot en derhalve behoeven zij veel begeleiding en training. De Directie heeft dit reeds in de voorbereiding onderkend en werkt, parallel aan de bouw van het systeem, ook aan een omvangrijk veranderprogramma, waarin de organisatie wordt voorbereid op de nieuwe proces- en systeemomgeving.

Binnen de Raad hebben nagenoeg alle leden ervaring met dergelijke implementaties en delen de kennis en ervaring met de Directie, alsmede direct met enkele van de teamleden die nauw betrokken zijn bij het programma. Naast de reguliere vergaderingen hebben leden van de Raad ook frequent contact met de CIO om de voortgang te bespreken.

Met de implementatie van de nieuwe web omgeving voor Nederland en België in de eerste helft van 2020 en de eerste end-to-end implementatie in een vestiging in België in de tweede helft van 2020, gaat dit programma een belangrijk jaar tegemoet. Gezien de voorbereiding en voortgang tot op heden kunnen we dat met vertrouwen tegemoet zien.

### EMTÉ

De verkoop van EMTÉ was medio 2018 dan weliswaar een feit, maar de ontvlechting uit Sligro Food Group en de aanpassingen in de centrale organisatie dientengevolge hebben in 2019 nog veel aandacht gevraagd. In de sterk geïntegreerde organisatie van voor de verkoop, werden inkoopvoordelen en centrale kosten gedeeld. Met het wegvallen van retail ging een deel van dat inkoopvoordeel verloren en viel een belangrijk deel aan kostendekking weg. In 2019 is hard gewerkt door het inkoop team van Sligro Food Group om de negatieve gevolgen voor de inkoop te beperken en men is daarin geslaagd.

Op het vlak van de kosten is een ander beeld zichtbaar. Het verlies aan dekking ging sneller dan de afbouw van de kosten. In de Raad hebben we daar bij de behandeling van de periodecijfers veelvuldig bij stil gestaan. De afbouw van het aantal medewerkers op het hoofdkantoor kwam wat langzamer op gang dan gepland, maar is ultimo 2019 wel voor het overgrote deel afgerond. We bespraken met de Directie dat de latere afbouw van ondersteunende werkzaamheden voor het consortium, maar ook de invloed van alle veranderingen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd belangrijke redenen van de vertraagde afbouw waren. Hoewel de door de Directie gestelde ambitieuze tijdslijn voor dit traject (afbouw van ruim 20% van de centrale overhead) van 12 maanden na verkoop niet is gerealiseerd, vinden wij realisatie binnen 18 maanden na verkoop tevredenstellend.

We stelden binnen de Raad ook vast dat alleen reductie van het aantal medewerkers onvoldoende is om de kosten te reduceren om de druk op de Foodservice resultaten als gevolg van het wegvallen van de retailactiviteiten geheel te compenseren. Immers, de kosten voor IT en infrastructuur zijn meer vast van karakter en de dekking hiervoor vanuit retail is verdwenen.

Door de IT en de infrastructuur ook in te zetten voor België en voor verdere groei van de onderneming zal op termijn ook deze weggevallen kostendekking worden opgevangen. Op korte termijn drukt dit echter nog wel op het resultaat van de Groep.

### Operatie in Nederland en België

Naast de grote programma's is in 2019 ook veel stil gestaan bij de operationele prestaties in Nederland en België. Al vrij snel in 2019 werd duidelijk dat de aannames waarmee de begroting was onderbouwd, niet meer realistisch waren en dat vergde bijstelling van de plannen en de verwachtingen. Het consumentenvertrouwen in Nederland en België zakte bij aanvang van het jaar fors terug en in reactie werd ook sterke afname van de groei in de beide afzetmarkten zichtbaar. In combinatie met een sterke kosteninflatie op transport en arbeid werd het ondernemen moeilijker en dat zagen we ook in de resultaten terug.

De mate waarin op korte termijn kan worden bijgesteld in kosten als de omzet afneemt, is beperkt waardoor de resultaten direct negatief beïnvloed worden. De Raad heeft met de Directie veel gesproken over plannen en maatregelen van de Directie om kosten te verlagen en op termijn die flexibiliteit te vergroten. Zowel in de Supply Chain voor bezorging als in de infrastructuur voor Zelfbediening ziet de Directie voldoende kansen om ook de kosten, op termijn, te verlagen en verder te flexibiliseren. Deze plannen zijn deels in 2019 al in gang gezet. Ook is regelmatig en uitgebreid met de Directie stilgestaan bij het ingevoerde nieuwe organisatie-model en het functioneren van individuele leden van het tweede-lijn management.

De Raad heeft ook met regelmaat stilgestaan bij de ontwikkelingen in België. De Belgische foodservicemarkt is aantrekkelijk als het gaat om de structuur, de klanten en het potentiële verdienmodel. Wat echter inmiddels ook duidelijk is geworden, is dat de oorspronkelijke uitrol strategie niet meer passend is, vooral door aanhoudende vertragingen in het vergunningproces. Om die reden heeft de Directie besloten haar plannen bij te stellen naar de realiteit van vandaag. De huidige infrastructuur is gebaseerd op snelle groei van het aantal locaties en dat gaat toch wat langer duren. Dat betekent dat, ondanks verwachte groei door het toevoegen van locaties en omzetgroei op bestaande locaties, de organisatiestructuur op korte termijn anders vormgegeven zal worden, gericht op kostenbesparingen bij de huidige omvang. Meer gebruik maken van de combinatie met Nederland op Supply Chain en IT en Data zijn daar concrete voorbeelden van. Nadat de

SAP implementatie in België is doorgevoerd wordt verdere groei door acquisities bovendien ook interessanter, waar dat op dit moment nog te veel complexiteit geeft.

In Nederland zien we met name dat de organisatie veel tijd heeft besteed aan de grote programma's wat zo nu en dan ten koste ging van de aandacht voor de operatie. Op het moment dat de kans voorbijkwam om De Kweker te acquireren, hebben de Raad en de Directie ook uitvoerig gesproken of dat er nog wel bij kon. De Directie heeft gekozen voor een meer gefaseerde integratie die rekening houdt met bestaande trajecten zoals de Heineken integratie om de druk op de organisatie wat te verlichten. De Raad stelde vast dat die keuze, in combinatie met een overtuigende business case, voldoende basis gaf om met de overname in te stemmen. Dat het type overname er een was die Sligro Food Group in haar verleden al vele malen had gedaan, speelde ook een belangrijke rol in de overwegingen. De overname is afgerond en het integratietraject verloopt voorspoedig. Met name de wijze waarop en de snelheid waarmee de ontmanteling van het AGF-bedrijf, wat niet wordt voortgezet, is afgerond, toont aan dat dit soort overnames heel goed bij Sligro Food Group past. De overname zal in het eerste jaar na overname al gaan bijdragen aan de resultaten.

### Toezicht

In 2019 is de Raad van Commissarissen vijfmaal in reguliere zitting bijeen geweest. De Raad van Commissarissen kwam buiten deze vijf vergaderingen nog tweemaal extra bijeen samen met de Directie. Het onderwerp 'Response Plan' was het onderwerp van de eerste extra bijeenkomst. Het doel van deze bijeenkomst was het inzicht van de commissarissen en de directieleden te vergroten in de technische, praktische, procedurele en strategische aspecten die in acht moeten worden genomen in geval van een overnamebod op de onderneming. De tweede extra vergadering was de inmiddels traditie geworden 'verdiepings'-vergadering. Deze keer stond de verdiepingsvergadering vooral in het teken van de Sligro Zelfbedieningsgroothandel van de toekomst.

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. De Commissarissen hebben in overleg met de Directie ook op individuele basis contact gehad met sleutelfunctionarissen in het bedrijf.

In 2019 is twee keer een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest als toehoorder bij een overlegvergadering met de Nederlandse Ondernemingsraad. Zoals gebruikelijk bij de Groep kan wederom met genoeg vastgesteld worden dat Directie en Ondernemingsraad constructief en in open sfeer met elkaar overleg hebben gevoerd.

De Raad heeft twee commissies ingesteld: de Audit Commissie (AC) en de Remuneratie- en Benoemingscommissie (R&BC). De commissies worden door de Raad uit zijn midden samengesteld. De (gehele) Raad 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 2019 vijfmaal bijeen geweest. Tijdens deze vergaderingen zijn de financiële verslaggeving en de interne risicobeheersings- en controlesystemen uitvoerig aan de orde gekomen.

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

De R&BC is tweemaal bijeen geweest. De eerste vergadering had hoofdzakelijk betrekking op de beoordeling van de realisatie van de bonusdoelstellingen voor de Directie over 2018, de vaststelling van de nieuwe bonusdoelstellingen voor de Directie over 2019 en het Remuneratierapport. De tweede vergadering stond in het teken van de opvolging van de heer Karis.

In 2019 is het niet voorgekomen dat een van de commissarissen niet kon deelnemen aan een vergadering van de Raad of de commissies. 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.

Hierbij is ook input gevraagd aan de Directie. De uitkomsten van die evaluaties en beoordelingen zijn besproken in de voltallige Raad van Commissarissen.

### Aanwezigheid vergaderingen

	Vergaderingen RvC	Vergaderingen AC	Vergaderingen R&BC
De heer Rijna	100% (7/7)		100% (2/2)
Mevrouw van Leeuwen	100% (7/7)	100% (5/5)	
De heer Kamps	100% (7/7)	100% (5/5)	
De heer Karis	100% (7/7)		100% (1/1) <sup>1)</sup>
De heer van de Weerdhof	100% (7/7)		100% (1/1) <sup>1)</sup>

### 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 in achtname van het algemene diversiteitsbeleid van Sligro Food Group en/of van de wettelijk voorgeschreven doelstelling voor de verhouding man-vrouw. Bij gelijke geschiktheid van kandidaten, zal, indien niet aan het wettelijk streefcijfer wordt voldaan, de voorkeur worden gegeven aan de kandidaat waarmee het wettelijk streefcijfer wordt gehaald, dan wel dichter wordt benaderd. Nationaliteit is geen selectiecriteria.

De Executive Board van Sligro Food Group bestaat uit twee mannen. De Raad van Commissarissen bestaat uit één vrouw en vier mannen. Dat betekent dat voor zowel de Directie als de Raad van Commissarissen het wettelijk streefcijfer in 2019 niet is gehaald. 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 voor de verklaring voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Wanneer het wettelijk streefcijfer voor de samenstelling van de Directie en Raad van Commissarissen wordt bereikt is nu niet bekend.

<sup>1)</sup> Aangezien het onderwerp van deze vergadering de opvolging van de heer Karis zelf betrof, heeft de heer van de Weerdhof als nieuwe voorzitter van de R&BC zijn rol overgenomen.

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 en een verdeling van zetels tussen mannen en vrouwen die meer in overeenstemming is met het wettelijk streefcijfer.

### 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 2019 het functioneren van de accountant beoordeeld. De Audit Commissie heeft het audit plan 2019, 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 managementletter over 2019 heeft de accountant haar observaties en aanbevelingen opgenomen met betrekking tot activiteiten op Groepsniveau, de beide landen waar Sligro Food Group actief is en de IT omgeving.

Voor de Groep gaan de observaties en adviezen over het verder formaliseren en uitrollen van het Internal Control Framework, (fraude)risicoanalyseproces en het consolidatietraject. Deze aanbevelingen worden door de Directie onderschreven en passen bij de fase waarin de onderneming zich bevindt. In de ondernemende cultuur van Sligro Food Group wordt steeds gezocht naar een goede balans tussen ondernemerschap en formalisering van processen en procedures. De initiatieven die door de Directie zijn ingezet op deze onderwerpen zullen in de komende jaren bijdragen aan een verdere versterking van de interne beheersing van de onderneming.

Voor Nederland en België heeft de accountant een aantal observaties en aanbevelingen opgenomen ter verbetering van de processen rond (financiële) masterdata en autorisaties rond 'niet-standaard' (geautomatiseerde) financiële processen. Ook hier worden de aanbevelingen onderschreven en adviezen ter verbetering opgevolgd in 2020.

Tot slot is er vanuit de accountant veel aandacht voor het IT-landschap en specifiek het beheer van rechten daarbinnen. Het is een thema dat al wat langer onderdeel is van de management letter. We zijn het eens met de observaties en aanbevelingen, maar beseffen ook dat het huidige IT-landschap haar beperkingen kent in het technisch oplossen ervan. Er wordt gewerkt aan een verdere versteviging van de (handmatige) mitigerende maatregelen en er vindt met regelmaat afstemming plaats tussen specialisten van de accountant en die van Sligro Food Group om de voortgang te volgen. Bij de uitrol van het nieuwe IT-landschap zullen veel van de huidige adviezen en observaties in de opzet worden gerealiseerd c.q. ondervangen.

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 verbeter initiatieven.

De Raad stelt bovendien vast dat er met betrekking tot het boekjaar 2019 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 41.

### Arbeidsvoorwaarden Directie

Het beloningsbeleid, alsmede het bezoldigingsverslag en remuneratierapport van de Directie, zijn gepubliceerd op de website van de vennootschap. Hierin zijn in 2019 geen wijzigingen opgetreden. Als gevolg van de implementatie van de EU-richtlijn 'Aandeelhoudersbetrokkenheid' in de Nederlandse wetgeving per 1 december 2019, wordt in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 18 maart 2020 voorgesteld het beloningsbeleid aan te passen aan de nieuwe wetgeving. Gelet op het beloningsbeleid zoals dat reeds bestaat en wordt toegepast, leidt de wetswijziging niet tot materiële aanpassingen van het beloningsbeleid.

In de jaarrekening wordt de beloning van de Directie jaarlijks toegelicht.

Eéns per drie jaar wordt de beloning getoetst aan marktgegevens, waarbij een referentiegroep van circa 20 bedrijven gehanteerd wordt. Na de vorige meting in 2015 heeft in 2018 deze toetsing wederom plaatsgevonden. Op basis van deze toetsing is besloten de (vaste) beloning van de beide

directieleden met ingang van 1 januari 2019 met 10% te verhogen. Het korte termijn en het lange termijn bonusplan leiden beide tot een uitkering van 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de doelstellingen op het 'at target' niveau. De helft van de doelstelling voor het jaar 2019 bestaat uit het realiseren van de winst uit de begroting. De andere helft van de doelstelling is evenredig verdeeld over het realiseren van de volgende subdoelstellingen:

1. SAP-implementatie op koers conform plan.
2. Heineken integratie op koers conform plan en leveren begroting 2019.
3. Inrichting nieuwe organisatiemodel en aansturing gereed, inclusief nieuwe financiële en KPI-rapportage structuur, met alle aandacht voor onze cultuur.
4. Plan ZB van de Toekomst in detail uitgewerkt en eerste pilots uitgevoerd in 2019.

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 het lange termijn bonusplan en het optieplan verplicht om te zetten in geblokkeerde aandelen zijn de variabele beloningen ook op lange termijn gericht op waarde creatie.

In het jaar 2019 is de variabele beloning uitgekomen op 25% (2018: 39%) van het 'at target' niveau. De belangrijkste oorzaak voor het niet behalen van het 'at target' niveau is gelegen in het achterblijven van de winst bij de doelstelling. De SAP implementatie loopt op schema. De Heineken integratie ligt naar de mening van de Raad ook goed op koers, echter is de begrote doelstelling door druk op de omzet niet behaald. De nieuwe organisatiestructuur is opgezet en ingevuld, al zal het verankeren ervan in de ondernemende cultuur ook de komende tijd nog aandacht vragen. Het plan voor de ZB van de Toekomst is opgezet, deels al in detail en deels op hoofdlijnen uitgewerkt en diverse pilots zijn in gang gezet.

## Personele mutaties

De heer Karis treedt in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 18 maart 2020 af als commissaris van de vennootschap vanwege het verstrijken van de statutair maximale zittingstermijn van acht jaar. Wij zijn hem zeer veel dank verschuldigd voor de bijdrage die hij heeft geleverd aan de verdere ontwikkeling van Sligro Food Group in de afgelopen acht jaren.

Met het oog op het terugtreden van de heer Karis wordt voorgesteld de heer Pieter C. Boone in onze Raad te benoemen. De heer Boone (52) was van 1992 tot en met 2010 werkzaam in diverse (inter)nationale managementfuncties bij Makro (SHV Holdings N.V.), waarna hij tot 2015 voor Metro AG in Rusland als CEO heeft gewerkt. Vanaf 2015 tot en met 2018 was de heer Boone lid van de Management Board van Metro AG in de functie van COO. Eind 2018 werd de heer Boone benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van Beter Bed Holding N.V.. De heer Boone heeft er blijk van gegeven een goede kandidaat te zijn voor de positie die vrijkomt in onze Raad. Zijn ruime ervaring in binnen-en buitenland bij Makro en Metro zal van grote toegevoegde waarde zijn in onze Raad.

Een uitgebreider CV zal worden gevoegd bij de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 18 maart 2020.

Tevens wordt tijdens deze vergadering voorgesteld zowel mevrouw Van Leeuwen als de heer Rijna te herbenoemen als commissaris voor een tweede en laatste termijn.

## Jaarrekening

De Directie heeft de jaarrekening 2019 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 130 onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'.

De door de Directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2019 draagt onze instemming. Over 2019 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van € 1,40 (2018: € 1,40) per aandeel.

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2019 vast te stellen;
- de winstverdeling vast te stellen;
- de Directie décharge te verlenen voor het gevoerde beleid;
- onze Raad décharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

Het jaar 2019 wilde de Directie meer in het teken zetten van de business van vandaag. Terugkijkend op het jaar, constateert de Raad dat dat maar beperkt is gelukt. De integratie van Heineken, voorbereidingen op de SAP-implementatie en de gevolgen van de ontvlechting van EMTÉ hebben nog veel aandacht gevraagd. Dat terwijl de verslechterende marktomstandigheden in Nederland en België ook de nodige attentie opeisten. Het is te prijzen dat de Directie volhardt in de ingeslagen weg, maar dat ging in 2019 helaas gepaard met druk op de omzet en resultaatontwikkeling. Alle reden dus om in 2020 naar afronding van een aantal programma's te gaan en vol in te zetten op operationeel herstel en de start van een periode waarin geprofiteerd kan worden van de programma's die de afgelopen jaren in gang zijn gezet.

Veghel, 31 januari 2020

Freek Rijna, voorzitter  
Hans Kamps  
Bart Karis  
Marianne van Leeuwen  
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 Groep betrokken stakeholders vormt van oudsher een belangrijke basis 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 materiële 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 éénmaal 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 één 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 décharge 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 en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders (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 20 september 2020).
- 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 20 september 2020).
- 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 2019 geen transacties geweest met mogelijke tegenstrijdige belangen van materiële omvang met bestuurders of commissarissen, noch zijn er transacties geweest met aandeelhouders die meer dan 10% van de aandelen houden.

### 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 herbenoemingstermijnen 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 bestuurder.



# Bestuurdersverklaring

Ingevolge wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 75 tot en met 129 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 48 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, 31 januari 2020

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](http://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 2019. De volgende mededelingen dienen als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- naleving principes en best practice bepalingen Code (pagina 72 'Corporate Governance') De Corporate Governance Code 2016 is beschikbaar via de website [sligrofoodgroup.nl](http://sligrofoodgroup.nl) bij het onderdeel Corporate Governance;
- de belangrijkste kenmerken van het beheersen controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Groep (pagina 41 '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 71 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de samenstelling en het functioneren van de Directie (pagina 63 'Personalía', pagina 71 'Directie', pagina 69 'Arbeidsvoorwaarden Directie');
- het diversiteitsbeleid met betrekking tot de samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen (pagina 23);
- de samenstelling en het functioneren van de Raad van Commissarissen en de commissies (pagina 64 'Personalía', pagina 65 '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 71 'Directie', pagina 71 'Raad van Commissarissen');
- de regels voor de wijziging van de statuten van de vennootschap (pagina 71 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de bevoegdheden van de Directie voor wat betreft de mogelijkheid tot uitgifte of inkoop van aandelen (pagina 71 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de 'change of control' bepalingen in belangrijke contracten: er is een change of control-bepaling opgenomen in de op pagina 118 bedoelde leningen;
- de transacties met verbonden partijen (pagina 71 'Corporate Governance' en pagina 123 '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 21 Eigen Vermogen, pagina 116 van de jaarrekening);
- elke beperking door de vennootschap van de overdracht van aandelen of met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen (pagina 72 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 90 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 71 Corporate Governance);
- de voorschriften betreffende benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen en wijziging van de statuten (pagina 71 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 71 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 118 van de jaarrekening).

# Jaarrekening

---

# Geconsolideerde winst- en verliesrekening

x € miljoen

	Toelichting	2019	2018	2017
<b>Voort te zetten bedrijfsactiviteiten</b>				
<b>Omzet</b>	2, 3	<b>2.395</b>	<b>2.346</b>	<b>2.142</b>
Inkoopwaarde van de omzet		(1.811)	(1.780)	(1.648)
<b>Brutowinst</b>		<b>584</b>	<b>566</b>	<b>494</b>
<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>				
	4	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>9</b>
Personeelskosten	5	(275)	(275)	(215)
Huisvestingskosten		(30)	(38)	(34)
Verkoopkosten		(20)	(17)	(14)
Logistieke kosten		(112)	(108)	(76)
Algemene kosten		(33)	(26)	(20)
Bijzondere waardeverminderingen	12,13	(1)	(2)	(0)
Afschrijving materiële vaste activa en lease activa	13,14	(60)	(39)	(34)
Amortisatie immateriële vaste activa	12	(22)	(20)	(19)
<b>Totaal bedrijfskosten</b>		<b>(553)</b>	<b>(525)</b>	<b>(412)</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	2	<b>44</b>	<b>53</b>	<b>91</b>
Financieringsbaten en -lasten	8	(7)	(4)	(5)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	15	5	7	9
<b>Winst vóór belastingen</b>		<b>42</b>	<b>56</b>	<b>95</b>
Winstbelastingen	9	(8)	(10)	(19)
<b>Winst uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten</b>		<b>34</b>	<b>46</b>	<b>76</b>
<b>Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten</b>				
Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	10	(1)	230	5
<b>Winst over het boekjaar</b>		<b>33</b>	<b>276</b>	<b>81</b>
<b>Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap</b>		<b>33</b>	<b>276</b>	<b>81</b>

x 1 €

	Toelichting	2019	2018	2017
<b>Gegevens per aandeel</b>				
Gewone winst per aandeel	22	0,75	6,25	1,83
Verwaterde winst per aandeel	22	0,75	6,25	1,83
Gewone winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	22	0,78	1,04	1,73
Verwaterde winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	22	0,78	1,04	1,73
Voorgesteld dividend	21	1,40	1,40	1,40
Speciaal dividend			7,57	

# Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € miljoen

	2019	2018	2017
Winst over het boekjaar	33	276	81
<b>Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:</b>			
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van cash-flow hedge langlopende leningen, na belasting	1	1	1
Totaal niet gerealiseerde resultaten	1	1	1
<b>Totaalresultaat gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten</b>	<b>34</b>	<b>277</b>	<b>82</b>
<b>Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap</b>	<b>34</b>	<b>277</b>	<b>82</b>
<b>Toe te rekenen totaalresultaat aan:</b>			
Voort te zetten bedrijfsactiviteiten	35	47	77
Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(1)	230	5
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>34</b>	<b>277</b>	<b>82</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € miljoen

	Toelichting	2019 <sup>1</sup>	2018 <sup>1</sup>	2017 <sup>1</sup>
Ontvangsten van afnemers		2.749	3.023	3.275
Ontvangsten uit overige bedrijfsopbrengsten		7	11	3
		<b>2.756</b>	<b>3.034</b>	<b>3.278</b>
Betalings aan leveranciers		(2.324)	(2.610)	(2.702)
Betalings aan werknemers		(131)	(165)	(182)
Betalings aan de overheid		(166)	(184)	(199)
		<b>(2.621)</b>	<b>(2.959)</b>	<b>(3.083)</b>
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	33	135	75	195
Ontvangen en betaalde rente		(7)	(3)	(5)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	15	5	7	7
Betaalde winstbelasting		(1)	(34)	(25)
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>132</b>	<b>45</b>	<b>172</b>
Acquisities/participaties	1	(52)		(127)
Desinvestering bedrijfsactiviteiten	1	1	348	11
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa	13	(105)	(76)	(74)
Desinvesteringsoverkomsten van materiële vaste activa / activa voor verkoop		46	83	14
Investeringsuitgaven in immateriële vaste activa	12	(20)	(24)	(13)
Investering in/verstrek aan geassocieerde deelnemingen	15			(1)
Aflossing door / desinvesteringsoverkomsten van geassocieerde deelnemingen	15	3	0	0
<b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>(127)</b>	<b>331</b>	<b>(190)</b>
Opname langlopende schulden	24	50		110
Aflossing langlopende schulden	24	(14)	(11)	(67)
Mutatie eigen aandelen		(1)	5	2
Betaalde leaseverplichtingen		(18)		
Betaald dividend		(62)	(397)	(59)
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>(45)</b>	<b>(403)</b>	<b>(14)</b>
<b>Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen</b>		<b>(40)</b>	<b>(27)</b>	<b>(32)</b>
Stand begin boekjaar		33	60	92
<b>Stand ultimo boekjaar</b>		<b>(7)</b>	<b>33</b>	<b>60</b>

<sup>1)</sup> Bevat de kasstromen uit zowel de voort te zetten bedrijfsactiviteiten als de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten. Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten activiteiten is opgenomen in toelichting 11.

# Geconsolideerde balans

x € miljoen

		28 december 2019	29 december 2018	30 december 2017		28 december 2019	29 december 2018	30 december 2017
	Toelichting				Toelichting			
<b>Activa</b>								
Goodwill	12	168	155	155				
Overige immateriële vaste activa	12	163	137	143				
Materiële vaste activa	13	362	313	303				
Lease activa	14	176						
Investerings in geassocieerde deelnemingen	15	50	53	53				
Overige financiële vaste activa	15	10	12	9				
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>929</b>	<b>670</b>	<b>663</b>				
Vorraden	16	230	217	207				
Handels- en overige vorderingen	17	228	236	173				
Overige vlottende activa	18	46	33	24				
Winstbelasting	9	3	16	1				
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	19	33	58				
		<b>526</b>	<b>535</b>	<b>463</b>				
Activa aangehouden voor verkoop	20		9	221				
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>526</b>	<b>544</b>	<b>684</b>				
<b>Totaal activa</b>		<b>1.455</b>	<b>1.214</b>	<b>1.347</b>				
<b>Passiva</b>								
Gestort en opgevraagd kapitaal		3	3	3				
Reserves		497	534	648				
<b>Totaal eigen vermogen</b>	21	<b>500</b>	<b>537</b>	<b>651</b>				
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	26	27	25				
Voorziening personeelsbeloningen	5	2	2	3				
Overige voorzieningen	23	0	0	0				
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	24	160	186	193				
Leaseverplichtingen	14	174						
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>362</b>	<b>215</b>	<b>221</b>				
Voorzieningen	23	8	16					
Aflossingsverplichtingen	24	77	14	14				
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	24	26						
Leaseverplichtingen	14	15						
Crediteuren	33, 34	350	339	252				
Winstbelasting	9	0	0	1				
Overige belastingen en premies	25	33	19	19				
Overige schulden en overlopende passiva	26	84	74	66				
		<b>593</b>	<b>462</b>	<b>352</b>				
Verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	20		0	123				
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>593</b>	<b>462</b>	<b>475</b>				
<b>Totaal passiva</b>		<b>1.455</b>	<b>1.214</b>	<b>1.347</b>				

# Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen

x € miljoen

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Her- waar- derings- reserve	Hedging reserve	Reserve eigen aandelen	Totaal
<b>Stand per 30 december 2017</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>628</b>	<b>4</b>	<b>(3)</b>	<b>(12)</b>	<b>651</b>
Op aandelen gebaseerde betalingen			0				0
Betaald dividend			(397)				(397)
Mutatie eigen aandelen						6	6
Transacties met eigenaars	0	0	(397)	0	0	6	(391)
Winst over het boekjaar			276				276
Vastgoedbeleggingen			4	(4)			
Cashflow hedge					1		1
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	0	0	280	(4)	1	0	277
<b>Stand per 29 december 2018</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>511</b>	<b>0</b>	<b>(2)</b>	<b>(6)</b>	<b>537</b>
Stelselwijziging IFRS 16			(10)				(10)
<b>Openingsbalans per 30 december 2018</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>501</b>	<b>0</b>	<b>(2)</b>	<b>(6)</b>	<b>527</b>
Op aandelen gebaseerde betalingen			1				1
Betaald dividend			(62)				(62)
Mutatie eigen aandelen						0	0
Transacties met eigenaars	0	0	(61)	0	0	0	(61)
Winst over het boekjaar			33				33
Cashflow hedge					1		1
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	0	0	33	0	1	0	34
<b>Stand per 28 december 2019</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>473</b>	<b>0</b>	<b>(1)</b>	<b>(6)</b>	<b>500</b>



# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## Grondslagenoverzicht

A.	Algemeen	<b>82</b>
B.	Presentatiewijzigingen	<b>82</b>
C.	Overeenstemmingsverklaring	<b>82</b>
D.	Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	<b>82</b>
E.	Nieuwe standaarden en interpretaties	<b>83</b>
F.	Specifieke keuzes binnen IFRS	<b>87</b>
G.	Grondslagen met een meer kritisch karakter	<b>87</b>
H.	Overige grondslagen	<b>89</b>
I.	Grondslagen voor de consolidatie	<b>93</b>
J.	Gesegmenteerde informatie	<b>93</b>
K.	Winst per aandeel	<b>94</b>
L.	Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	<b>94</b>

## Toelichtingenoverzicht

1.	Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	<b>95</b>
2.	Gesegmenteerde informatie	<b>96</b>
3.	Omzet	<b>98</b>
4.	Overige bedrijfsopbrengsten	<b>98</b>
5.	Personeelsgerelateerde posten	<b>98</b>
a.	Personeelskosten	<b>98</b>
b.	Voorziening personeelsbeloningen	<b>99</b>
c.	Pensioenen en pensioenvoorziening	<b>99</b>
d.	Jubileumregelingen	<b>99</b>
e.	Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)	<b>99</b>
6.	Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	<b>101</b>

7.	Accountantskosten	<b>103</b>
8.	Financieringsbaten en -lasten	<b>103</b>
9.	Belastingen	<b>104</b>
10.	Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	<b>106</b>
11.	Kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	<b>107</b>
12.	Goodwill en overige immateriële vaste activa	<b>108</b>
13.	Materiële vaste activa	<b>111</b>
14.	Lease activa en leaseverplichtingen	<b>113</b>
15.	Investeringsverplichtingen in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa	<b>114</b>
16.	Voorraden	<b>115</b>
17.	Handels- en overige vorderingen	<b>115</b>
18.	Overige vlottende activa	<b>115</b>
19.	Geldmiddelen en kasequivalenten	<b>115</b>
20.	Activa aangehouden voor verkoop	<b>116</b>
21.	Eigen vermogen	<b>116</b>
22.	Winst per aandeel	<b>117</b>
23.	Overige voorzieningen	<b>117</b>
24.	Schulden aan kredietinstellingen	<b>118</b>
25.	Overige belastingen en premies	<b>119</b>
26.	Overige schulden en overlopende passiva	<b>119</b>
27.	Risicobeheer	<b>119</b>
28.	Operationele lease- en huurverplichtingen	<b>121</b>
29.	Investeringsverplichtingen	<b>122</b>
30.	Voorwaardelijke verplichtingen	<b>122</b>
31.	Schattingen en oordeelsvorming door de Directie	<b>122</b>
32.	Kasstroomoverzicht	<b>123</b>
33.	Verbonden partijen	<b>123</b>
34.	Supply Chain Finance	<b>124</b>

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## A. Algemeen

### Verslaggevende entiteit

Sligro Food Group N.V. is gevestigd te Veghel, Nederland. De geconsolideerde jaarrekening omvat de Vennootschap zelf en haar dochter-ondernemingen (hierna de Groep genoemd).

### Boekjaar

De afsluiting van het boekjaar vindt plaats op basis van de internationale weeknummering en wel op de laatste zaterdag van het jaar, dit jaar derhalve op 28 december 2019. Het boekjaar 2019 omvat 52 weken. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2018 en 2017 hebben eveneens betrekking op 52 weken.

Komend jaar zal de Groep overstappen naar een boekjaar dat eindigt op 31 december, waardoor het boekjaar 2020 van 29 december 2019 tot en met 31 december 2020 zal lopen.

## 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 niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

Onder verwijzing naar toelichting 10 heeft de Groep eind 2017 de Foodretail activiteiten in de balans separaat gepresenteerd als 'Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen'. In 2018 is deze presentatie in de balans ongewijzigd gebleven tot aan het moment van verkoop. Dit geldt ook voor de winst- en verliesrekening, waarin de Foodretail activiteiten in 2017 en 2018 op één regel worden gepresenteerd onder de noemer 'Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen'. In het huidige boekjaar wordt het bedrijf Vroegop AGF, dat als onderdeel van de aankoop van Wheere in 2019 is verkregen, onder de noemer 'Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten' gepresenteerd.

Voor de toelichtingen op de winst- en verliesrekening geldt dat alleen de bedragen gerelateerd aan de voort te zetten bedrijfsactiviteiten zijn opgenomen in alle perioden die worden gepresenteerd.

In het kasstroomoverzicht zijn geen aanpassingen gemaakt en zijn, net als in voorgaande perioden, de kasstromen van alle activiteiten opgenomen. Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is opgenomen in toelichting 11.

### Segmentinformatie

Vanaf 1 januari 2019 hebben wij onze organisatiestructuur passend bij onze internationale ambitie vormgegeven en worden de segmenten Nederland en België separaat aangestuurd en ook als aparte segmenten gepresenteerd in toelichting 2.

## 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 31 januari 2020 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.

### 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 31.

#### **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 Stelselwijzigingen**

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 2018**

De IFRS-standaarden IFRS 15 Opbrengsten van contracten met klanten en IFRS 9 Financiële instrumenten worden door de Groep vanaf het boekjaar

2018 toegepast. Vanwege de transitie methoden waar de Groep voor heeft gekozen bij het toepassen van deze standaarden, is de voorafgaande verslaggevingsperiode 2017 in deze jaarrekening niet aangepast.

#### **Stelselwijzigingen vanaf boekjaar 2019**

De volgende door de Europese Commissie goedgekeurde IFRS-standaarden zijn relevant voor de Groep en worden toegepast vanaf het boekjaar 2019:

#### **IFRS 16 Leases**

IFRS 16 is door de Groep toegepast vanaf boekjaar 2019 en voorziet in verslaggevingsvereisten ten behoeve van de bepaling van leaseverplichtingen en de wijze waarop deze in de financiële verslaggeving gepresenteerd dienen te worden. De standaard voorziet in een lease accounting model, waarbij de lessee de activa en verplichtingen ten aanzien van alle leaseovereenkomsten op de balans moet opnemen, tenzij de leasetermijn korter is dan 12 maanden of het contracten met een geringe waarde betreft. De standaard dient ter vervanging van de bestaande bepalingen voor het verwerken van de leaseverplichtingen (onder andere IAS 17 Leases).

#### *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. Ieder contract dat aan de definitie van een lease voldoet is per 1 januari opgenomen op de balans, met uitzondering van leasecontracten met een looptijd van maximaal 12 maanden en contracten van een geringe waarde; hiervoor zijn de praktische uitzonderingen die IFRS 16 biedt toegepast. De Groep heeft daarnaast voor de eerste toepassing van IFRS 16 ook de praktische uitzondering toegepast dat de beoordeling of een contract een lease is, of een lease bevat, zoals bepaald onder IAS 17 en IFRIC 4, wordt gehandhaafd. Voor contracten die na 1 januari 2019 zijn aangegaan of zijn aangepast vindt de beoordeling of een contract een lease is, of een lease bevat, plaats op basis van het beoordelen van de economische voordelen die voortvloeien uit het gebruik van het actief en de zeggenschap over het gebruik. Daarnaast is de keuze gemaakt om bij de berekening van de leaseverplichting de niet-leasecomponenten uit te sluiten.

De Groep heeft ervoor gekozen IFRS 16 toe te passen met behulp van de aangepaste cumulatieve effect methode. Als gevolg daarvan heeft de Groep de vereisten van IFRS 16 niet toegepast op de cijfers die ter vergelijking zijn

opgenomen in de consolideerde jaarrekening 2019, maar is het cumulatieve effect verwerkt in de openingsbalans van de Overige reserves.

#### *Leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is*

Sub-leaseovereenkomsten waarin de Groep verhuurder is, zijn opnieuw beoordeeld. In het geval een overeenkomst onder IAS 17 was geclassificeerd als financiële leaseovereenkomst, werd deze sub-lease in het verleden gepresenteerd onder de materiële vaste activa en is deze bij de eerste toepassing van IFRS 16 overgeboekt van materiële vaste activa naar financiële vaste activa. De gerelateerde verplichtingen uit hoofde van de hoofdlease zijn overgeboekt van verplichtingen naar de leaseverplichtingen. De leaseovereenkomsten zijn overgeboekt tegen de boekwaarde van de originele leaseverplichting onder IAS 17.

#### *Financiële impact*

De eerste toepassing van IFRS 16 vanaf het boekjaar 2019 heeft ertoe geleid dat per begin van dit boekjaar lease activa ter waarde van € 167 miljoen, materiële vaste activa in de vorm van sub-leases van € 2 miljoen en leaseverplichtingen van € 181 miljoen op de balans zijn opgenomen, resulterend in een verlaging van het eigen vermogen van € 10 miljoen en een latente belastingvordering van € 2 miljoen. De gehanteerde discountingsvoet bij de eerste toepassing vanaf begin boekjaar 2019 is afgeleid van een rentepercentage dat betaald zou moeten worden voor een lening om de lease activa te kunnen kopen, rekening houdend met mate van zeker-

heid, contracteisen en economische omstandigheden ('Incremental Borrowing Rate') en varieert, afhankelijk van de looptijd en het land van 0,24% tot 2,27%.

De invoering heeft geen materiële impact op de nettowinst, maar IFRS 16 schrijft voor dat de verwerking van afschrijvingslasten voor het gebruiksrecht op de onderliggende activa en financieringslasten op de leaseverplichtingen als zodanig moeten worden geclassificeerd, terwijl onder IAS 17 operationele leasekosten werden onderkend. De verschuiving van operationele leasekosten naar afschrijvingskosten en financieringslasten resulteert over het boekjaar 2019 in een verhoging van Ebitda van € 19 miljoen en een verhoging van Ebit van € 2 miljoen, in vergelijking met toepassing van IAS 17. Daarnaast tonen de totale leasekosten gedurende de looptijd van de lease een degressief kostenpatroon onder IFRS 16, in vergelijking met een lineair patroon onder IAS 17.

Door toepassing van IFRS 16 is de mogelijkheid om te voldoen aan de bank convenanten niet beïnvloed, doordat in de overeenkomsten is opgenomen dat aanpassingen in boekhoudkundige regels geen impact hebben op de huidige contractuele afspraken ten aanzien van te behalen convenanten.

In onderstaande tabellen is de impact van IFRS 16 op de balans, winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht weergegeven.

Verkorte geconsolideerde balans per 30 december 2018

x € miljoen	Zonder IFRS 16 stelsel- wijziging	Aan- passingen	Met IFRS 16 stelsel- wijziging
<b>Activa</b>			
Lease activa	0	167	167
Overige financiële vaste activa	12	2	14
Overige vaste activa	658	0	658
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>670</b>	<b>169</b>	<b>839</b>
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>544</b>	<b>0</b>	<b>544</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>1.214</b>	<b>169</b>	<b>1.383</b>

x € miljoen	Zonder IFRS 16 stelsel- wijziging	Aan- passingen	Met IFRS 16 stelsel- wijziging
<b>Passiva</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	0	3
Reserves	534	(10)	524
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>537</b>	<b>(10)</b>	<b>527</b>
Uitgestelde belastingverplichtingen	27	(2)	25
Leaseverplichtingen	0	166	166
Overige langlopende verplichtingen	188	0	188
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>	<b>215</b>	<b>164</b>	<b>379</b>
Leaseverplichtingen	0	15	15
Overige kortlopende verplichtingen	462	0	462
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>462</b>	<b>15</b>	<b>477</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>1.214</b>	<b>169</b>	<b>1.383</b>

De aansluiting tussen de operationele leaseverplichtingen gerapporteerd op 29 december 2018 en de leaseverplichtingen opgenomen op de openingsbalans van 2019 is als volgt:

x € miljoen	<b>29 decem- ber 2018</b>
<b>Operationele leaseverplichtingen gerapporteerd</b>	<b>211</b>
Kortlopende leaseovereenkomsten	(0)
Leaseovereenkomsten met een lage waarde	(7)
<b>Toekomstige leaseverplichtingen</b>	<b>204</b>
Contantmaking bij eerste toepassing	(24)
Niet meegenomen contracten in rapportage	1
<b>Erkende leaseverplichtingen</b>	<b>181</b>

## Verkorte geconsolideerde winst- en verliesrekening 2019

x € miljoen	Zonder IFRS 16 stelsel- wijziging	Aan- passingen	Met IFRS 16 stelsel- wijziging
Omzet	2.395		2.395
Inkoopwaarde van de omzet	(1.811)		(1.811)
<b>Brutowinst</b>	<b>584</b>	<b>0</b>	<b>584</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	13		13
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(489)	19	(470)
<b>Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)</b>	<b>108</b>	<b>19</b>	<b>127</b>
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(44)	(17)	(61)
<b>Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)</b>	<b>64</b>	<b>2</b>	<b>66</b>
Amortisatie immateriële vaste activa	(22)		(22)
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>42</b>	<b>2</b>	<b>44</b>
Financieringsbaten en -lasten	1	(3)	(2)
<b>Winst voor belastingen</b>	<b>43</b>	<b>(1)</b>	<b>42</b>
Winstbelastingen	(8)	0	(8)
<b>Winst uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten</b>	<b>35</b>	<b>(1)</b>	<b>34</b>

## Verkort geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019

x € miljoen	Zonder IFRS 16 stelsel- wijziging	Aan- passingen	Met IFRS 16 stelsel- wijziging
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	114	21	135
Ontvangen en betaalde rente	(4)	(3)	(7)
Overige kasstromen uit operationele activiteiten	4		4
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>114</b>	<b>18</b>	<b>132</b>
<b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>(127)</b>	<b>0</b>	<b>(127)</b>
Betaalde leaseverplichtingen		(18)	(18)
Overige kasstromen uit financieringsactiviteiten	(27)		(27)
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>(27)</b>	<b>(18)</b>	<b>(45)</b>
<b>Mutatie geldmiddelen, kas-equivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen</b>	<b>(40)</b>	<b>0</b>	<b>(40)</b>
Stand begin boekjaar	33		33
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>(7)</b>	<b>0</b>	<b>(7)</b>

**IFRIC 23 Onzekere belastingposities**

IFRIC 23 wordt door de Groep toegepast vanaf boekjaar 2019. De interpretatie IFRIC 23 geeft aan hoe de belastingpositie in de jaarrekening moet worden bepaald wanneer er onzekerheid is over de behandeling volgens de vennootschapsbelastingregelgeving. De interpretatie vereist dat:

- een entiteit bepaalt of onzekere belastingposities afzonderlijk moeten worden beoordeeld of als Groep en
- een entiteit beoordeelt of het waarschijnlijk is dat een belastingdienst een onzekere belastingpositie die is gebruikt, of wordt voorgesteld om te worden gebruikt, accepteert in de belastingaangifte door die entiteit en geeft vervolgens richtlijnen voor de verwerking en toelichting hiervan in de jaarrekening.

Deze interpretatie heeft geen materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

**Overige wijzigingen**

Naast IFRS 16 en IFRIC 23 zijn de volgende wijzigingen vanaf 2019 van toepassing:

- Aanpassing IFRS 9 Vooruitbetaling negatieve compensaties
- Aanpassing IAS 28 Investerings in geassocieerde deelnemingen
- Jaarlijkse verbeteringen IFRS 2015-2017:
  - IAS 12 Winstbelasting
  - IAS 23 Financieringskosten
  - IFRS 3 Bedrijfscombinaties
  - IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten
- Aanpassing IAS 19 Wijzigingen of inperkingen van personeelsbeloningsregelingen

Deze wijzigingen zijn niet relevant en/of hebben geen materiële impact op de Groep en zijn daarom ook niet nader toegelicht.

**E.2 Nieuwe standaarden die nog niet effectief zijn**

De nieuwe standaard IFRS 17 'Verzekeringscontracten' en aangekondigde aanpassingen aan bestaande standaarden die in de toekomst effectief worden zijn niet relevant voor de Groep en/of hebben geen materiële impact op de Groep en worden om die redenen niet nader toegelicht in deze jaarrekening.

**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 32. Het kasstroomoverzicht bevat de kasstromen uit zowel de voort te zetten bedrijfsactiviteiten als de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten. Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is opgenomen in toelichting 11.

**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 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, 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 is 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 Inkoopwaarde 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 vaste 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 kasstroom genererende 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. Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van de goodwill opgenomen in de deelnemingswaarde. Bij de verkoop van een kasstroom genererende eenheid wordt de boekwaarde van de goodwill, die aan deze kasstroom genererende 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 vaste activa

Alle overige immateriële vaste 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 licentie overeenkomsten en onderhoudscontracten die worden gemaakt voordat te configureren software in gebruik wordt genomen worden geactiveerd. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. 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 amortisatiepercentages voor software zijn daarom aangepast.

De gehanteerde amortisatiepercentages zijn als volgt:

Klantrelaties	5 – 20
Merknamen	5 – 7
Vestigingsplaatsen	5 – 20
Software	14 – 33 $\frac{1}{3}$

### G.4 Materiële vaste activa

Materiële 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 materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur worden deze als afzonderlijke posten opgenomen (componentenbenadering). De afschrijvings termijn 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 materiële vaste activa als onderdeel van de categorie bedrijfsgebouwen.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Terreinen	Nihil
Bedrijfsgebouwen	3 – 12 $\frac{1}{2}$
Winkelpanden	3
Machines en installaties	12 $\frac{1}{2}$ – 33 $\frac{1}{3}$
Overige	12 $\frac{1}{2}$ – 33 $\frac{1}{3}$

## 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.

## 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, schulden aan kredietinstellingen, crediteuren en overige schulden.

### Afgeleide financiële instrumenten

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de valuta- en renterisico's af te dekken die voortvloeien uit bedrijfs- en financieringsactiviteiten. In overeenstemming met het treasury beleid houdt de Groep geen derivaten aan voor handelsdoeleinden en geeft de Groep deze ook niet uit. Derivaten die echter niet in aanmerking komen voor hedge accounting worden verwerkt als handelsinstrumenten. Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De winst of het verlies uit herwaardering naar reële waarde wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen, tenzij het wordt gebruikt voor kasstroomafdekking. De Groep maakt gebruik van de transitieoptie onder IFRS 9 om de hedge accounting vereisten onder IAS 39 te blijven toepassen. Voor derivaten die voor hedge accounting in aanmerking komen, is de opname van een resulterende winst of resulterend verlies afhankelijk van de aard van de post die wordt afgedekt, zoals hierna uiteengezet.

De reële waarde van rente- en valutatermijncontracten is het geschatte bedrag dat de Groep moet betalen of zou ontvangen om de instrumenten per balansdatum te beëindigen. Hiervoor worden opgaven verkregen van gerenommeerde financiële instellingen, die als tegenpartij optreden. Een positieve reële waarde van derivaten wordt onder overige financiële vaste activa verantwoord, terwijl een negatieve reële waarde onder de langlopende schulden wordt opgenomen, voor zover deze een langlopend karakter hebben.

### 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.

## Afdekking

### Kasstroomafdekking

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt aangewezen als afdekking van de variabiliteit van de kasstromen (rente en valuta) van een opgenomen verplichting dan wordt het effectieve deel van een winst of verlies op het afgeleide financiële instrument (via het totaal resultaat) in het eigen vermogen verwerkt. Deze post wordt overgeboekt naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode of perioden waarin de onderliggende verplichting van invloed is op het resultaat. Het eventuele niet-effectieve deel van winsten of verliezen wordt onmiddellijk verantwoord.

### Afdekking van monetaire activa en verplichtingen

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt gebruikt als economische afdekking van het valutarisico van een monetaire verplichting, wordt in beginsel geen hedge accounting toegepast waardoor het valutaverschil in het resultaat wordt opgenomen.

## H.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Hieronder zijn opgenomen de huuropbrengsten van vastgoed en boekresultaten op materiële vaste activa, alsmede soortgelijke opbrengsten. In verband met de verkoop van de foodretail activiteiten zijn wij een tijdelijke dienstverleningsperiode overeengekomen met de kopers. De vergoeding voor die dienstverlening wordt eveneens verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten.

## 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. Huren en operationele leasetermijnen worden lineair over de contractuele looptijd ten laste van het resultaat gebracht.

## 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.

#### **Toegezegd pensioenregelingen**

Momenteel kent de Groep geen toegezegd 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 bestaat vanaf 2015. De opties (Groen Bloed Certificaten) 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 1 jaar geblokkeerd en voor de Directie 4 jaar. De opties worden volledig verwerkt als 'equity settled'. De geblokkeerde aandelen zijn ondergebracht in Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

#### **H.6 Financieringsbaten 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. Financieringsbaten- 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 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 Lease activa 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 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 lease activa 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 meegegenomen, om aansluiting te vinden bij de strategische middellange termijn planning van de Groep.

De lease activa 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.

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen, waarbij de gehanteerde disconteringsvoet is afgeleid van de 'Incremental Borrowing Rate'<sup>1)</sup> 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

<sup>1)</sup> De rentevoet waartegen de lessee op het tijdstip van het aangaan van de lease, het bedrag nodig voor de aankoop van het actief, zou hebben kunnen lenen voor een overeenkomstige tijdsduur en met overeenkomstige zekerheid.

leasecontract, het ontbinden van het contract of een contractverlenging. De kasstromen uit hoofde van betaling van de leasetermijnen van de lease activa 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-lease-componenten 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 hoofdlease-actief 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.10 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 en/of reële verwachtingen heeft gewekt om verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. Niet gerealiseerde intra- groepsresultaten 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.11 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 distributie- en opslagkosten begrepen, terwijl bonusvergoedingen in mindering zijn gebracht.

#### **H.12 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.13 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 waardeverminderversliezen 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 en materiële vaste activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

#### **H.14 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 schulden aan kredietinstellingen.

#### **H.15 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.16 Rentedragende schulden

Rentedragende schulden 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.17 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 Nederland B.V. te Veghel

- Sligro B.V. te Veghel
- De Dis B.V. te Ter Apel (86%)
- Van Hoeckel B.V. te 's-Hertogenbosch
- Bouter B.V. te Zoetermeer
- Tintelingen B.V. te 's-Hertogenbosch
- EMTÉ Vastgoed B.V. te Veghel
- Sligro BS Breda B.V. te Veghel
- Sligro BS Deventer B.V. te Veghel
- Sligro BS Maastricht B.V. te Veghel
- 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 International B.V. te Veghel

- Sligro-ISPC Belgium N.V. te Rotselaar
  - Océan Marée N.V. te Anderlecht

Gedurende het boekjaar 2019 zijn de volgende dochterondernemingen, welke voorheen in de consolidatiekring van de Groep waren opgenomen, gefuseerd met Sligro-ISPC Belgium N.V. te Rotselaar:

- Sligro Food Group Belgium N.V. te Rotselaar
- JAVA B.V.B.A. te Rotselaar
- Freshtrans B.V.B.A. te Rotselaar

De juridische structuur van de Groep wordt ieder jaar beoordeeld op doelmatigheid, waarbij eenvoud de leidraad is.

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

Tot eind 2018 maakte Sligro Food Group onderscheid in haar resultaten naar de hoofdsegmenten Foodservice en Foodretail. Vanaf 1 januari 2019 heeft de Groep haar organisatiestructuur vormgegeven in lijn met haar internationale ambitie en 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 KPIs sluiten één op één 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 (wpa). 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.

## L. Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

De niet voort te zetten bedrijfsactiviteit 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 één 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 niet voort te zetten 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

### *De Kweker*

Op 17 juni 2019 is de transactie van de op 7 mei 2019 aangekondigde overname van 100% van de aandelen van Exploitatiemaatschappij Wheere B.V. in Amsterdam afgerond. Deze overname omvatte de activiteiten van Vroegop Ruhe & Co B.V., bestaande uit Levensmiddelengroothandel De Kweker, Vroegop AGF en transportbedrijf L.A.J. Duncker.

Sindsdien worden de cijfers van alle overgenomen entiteiten in de consolidatie van de Groep betrokken, behalve Vroegop AGF. Deze laatste activiteit is in de tweede helft van 2019 deels afgestoten en ontmanteld en daarom geclassificeerd als 'niet voort te zetten activiteiten' in de winst- en verliesrekening.

De Kweker is een levensmiddelengroothandel die met een zelfbedieningsgroothandel gevestigd is op het Food Center Amsterdam en richt zich voornamelijk op de restauratieve horeca in de stadsregio Amsterdam. Bezorging naar klanten vindt deels plaats vanaf het Food Center Amsterdam en deels vanuit twee daarvoor ingerichte bezorgservicegroothandels in Amsterdam. Een aanzienlijk deel van het vervoer wordt in eigen beheer gedaan.

Deze overname past zeer goed in onze strategie waarin we naast autonome groei, ook door overnames willen groeien om onze positie in de markt te verstevigen. Door de centrale functies in Veghel te integreren, inkoopcondities te harmoniseren en de activiteiten grotendeels in onze reeds bestaande infrastructuur op te nemen, kan synergie worden bereikt hetgeen deels in de goodwill tot uitdrukking komt.

De Kweker heeft, in de combinatie zelfbediening en bezorging, in 2018 een omzet gerealiseerd van € 131 miljoen en telde circa 370 medewerkers. De Kweker heeft in de tweede helft van 2019 € 70 miljoen bijgedragen aan de omzet. Dit betreft de laatste zeven periodes van het uit dertien, 4-weekse periodes bestaande boekjaar van De Kweker. De overname heeft in 2019 een positieve bijdrage geleverd aan het resultaat van de Groep. Na de overname heeft de voort te zetten bedrijfsactiviteit het jaar stand alone licht winstgevend afgesloten. Een deel van de synergie is reeds tot stand gebracht, maar daar staan eenmalige kosten voor de overname en reorganisatie tegenover.

Een specificatie van de verworven activa en passiva is als volgt weer te geven:

x € miljoen	Wheere
Goodwill	13
Immateriële vaste activa	26
Materiële vaste activa	21
Financiële vaste activa	1
Vorraden	10
Handels- en overige vorderingen	12
Geldmiddelen en kasequivalenten	7
Kortlopende schulden	(5)
Langlopende schulden	(0)
Uitgestelde belastingverplichtingen	(7)
Personeelsbeloningen	(2)
Handelsschulden	(13)
Overige te betalen posten	(9)
Totaal identificeerbare netto activa	<b>54</b>
Af: netto schuld / (cash)	(2)
<b>Schuldvrije koopsom</b>	<b>52</b>

### *Maison Niels de Veye*

Op 11 januari 2019 hebben wij middels een activa-passiva transactie onze patisserie/traiteur productiefaciliteit Maison Niels de Veye in Diemen verkocht. De overdracht van deze activiteiten heeft plaatsgevonden op 1 februari 2019. Met de koper is een meerjarige afname- en leverovereenkomst gesloten. De omzet van Maison Niels de Veye bedraagt circa € 6 miljoen op jaarbasis en bij de activiteiten waren 60 medewerkers betrokken. Er werd een eenmalige boekwinst op deze transactie gerealiseerd van € 3 miljoen, welke verantwoord is onder de overige bedrijfsopbrengsten.

## 2. Gesegmenteerde informatie

Vanaf 1 januari 2019 hebben wij onze organisatiestructuur passend bij 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 Smit Vis 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 en het gespecialiseerde productiebedrijf Océan Marée.

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 KPIs, het kasstroomoverzicht en werkkapitaal. De belangrijkste prestatie maatstaf die de Groep hanteert is Ebit. De lokale directieteamen stellen een vergelijkbare rapportage op voor hun segment. Deze rapportages zijn op dezelfde waarderingsgrondslagen opgesteld als de financiële informatie in de jaarrekening.



## Segmentatie

x € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>Omzet<sup>1)</sup></b>	<b>2.166</b>	<b>2.126</b>	<b>229</b>	<b>220</b>	<b>2.395</b>	<b>2.346</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	13	12	0	0	13	12
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>2.179</b>	<b>2.138</b>	<b>229</b>	<b>220</b>	<b>2.408</b>	<b>2.358</b>
<b>Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)</b>	<b>130</b>	<b>111</b>	<b>(3)</b>	<b>3</b>	<b>127</b>	<b>114</b>
Afschrijvingen <sup>2)</sup> en amortisatie	(73)	(55)	(10)	(6)	(83)	(61)
<b>Bedrijfsresultaat (Ebit)</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>(13)</b>	<b>(3)</b>	<b>44</b>	<b>53</b>
Financieringsbaten en -lasten	(6)	(3)	(1)	(1)	(7)	(4)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	5	7		0	5	7
Winstbelastingen	(11)	(11)	3	1	(8)	(10)
<b>Winst uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten</b>	<b>45</b>	<b>49</b>	<b>(11)</b>	<b>(3)</b>	<b>34</b>	<b>46</b>
Vaste activa van het segment	800	558	129	112	929	670
<b>Totaal activa</b>	<b>1.246</b>	<b>1.059</b>	<b>209</b>	<b>155</b>	<b>1.455</b>	<b>1.214</b>
Passiva van het segment	631	411	87	67	718	477
Niet toegerekende passiva					737	737
<b>Totaal passiva</b>					<b>1.455</b>	<b>1.214</b>
Netto geïnvesteerd vermogen <sup>4)</sup>	775	563	127	112	902	675
Netto rentedragende schulden, voorzieningen en geassocieerde deelnemingen					(402)	(138)
<b>Groepsvermogen</b>					<b>500</b>	<b>537</b>
Personeelskosten	237	241	38	34	275	275
Medewerkers <sup>5)</sup> (FTE)	3.557	3.534	543	522	4.100	4.056
Investeringen	122	73	7	22	129	95
Desinvesteringen	(44)	(21)	(0)		(44)	(21)

<sup>1)</sup> Leveringen tussen segmenten bedroegen € 11 miljoen (2018: € 5 miljoen) vanuit Nederland naar België en deze zijn in Nederland geëlimineerd.

<sup>2)</sup> Inclusief bijzondere waardeverminderingen.

<sup>3)</sup> Exclusief geassocieerde deelnemingen, inclusief lease activa.

<sup>4)</sup> Inclusief leaseverplichtingen, onder aftrek van vrije geldmiddelen en reële waarde derivaten.

<sup>5)</sup> Een beperkt aantal hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten zijn opgenomen bij 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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018 <sup>1)</sup>
Leveringen van goederen	2.130	2.093	229	220	2.359	2.313
Leveringen van diensten	36	33	0	0	36	33
	<b>2.166</b>	<b>2.126</b>	<b>229</b>	<b>220</b>	<b>2.395</b>	<b>2.346</b>

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

### 4. Overige bedrijfsopbrengsten

x € miljoen	2019	2018
Huuropbrengsten	2	1
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa	3	2
Overige incidentele resultaten	8	9
	<b>13</b>	<b>12</b>

In verband met de verkoop van EMTÉ zijn wij een tijdelijke dienstverleningsperiode tot medio 2019 overeengekomen met de kopers. De vergoeding voor die dienstverlening is voor een bedrag van € 5 miljoen (2018: € 8 miljoen) verantwoord onder de overige incidentele resultaten. De boekwinst van € 3 mln op de verkoop van Niels de Veye is eveneens verantwoord onder de overige incidentele resultaten. De boekwinst op de verkoop van materiële vaste activa betreft verkochte panden die (op korte termijn) niet meer in gebruik waren van de Groep.

<sup>1)</sup> Er heeft een correctie plaatsgevonden ten opzichte van de jaarrekening 2018. Er is € 1 miljoen verplaatst van goederen naar diensten, gebaseerd op de aard van de transacties.

### 5. Personeelsgerelateerde posten

#### 5.A Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	Toelichting	2019	2018
Salarissen		172	161
Sociale lasten		32	28
Premies toegezegde bijdragerelingen	5.c.	14	12
Op aandelen gebaseerde betalingen	5.e.	0	0
Ingeleend personeel en uitzendkrachten		43	34
Overige personeelskosten		14	40
		<b>275</b>	<b>275</b>

In 2018 heeft de Groep zich gecommitteerd aan een reorganisatieplan als gevolg van het stroomlijnen van de Groep en de verkoop van de Foodretailactiviteiten en reorganisatiekosten verantwoord voor een bedrag van € 17 miljoen. Deze reorganisatiekosten bestaan uit kosten voor opzegging van contracten, advieskosten en ontslagvergoedingen voor werknemers en zijn opgenomen onder de overige personeelskosten. Daarvan resteert ultimo 2019 € 4 miljoen als voorziening voor kosten die in 2020 gemaakt zullen worden. Gedurende het boekjaar zijn nieuwe plannen gemaakt en aangekondigd waarvoor voorzieningen zijn gevormd. Per saldo resteert ultimo 2019 hiervan een voorziening voor eveneens € 4 miljoen voor vergoedingen die in 2020 uitgekeerd gaan worden.

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

x € miljoen	2019	2018
Stand begin boekjaar	16	0
Dotaties	4	17
Onttrekkingen	(8)	(1)
Vrijval	(4)	0
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>8</b>	<b>16</b>

### 5.B Voorziening personeelsbeloningen

Deze voorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

x € miljoen	Toelichting	2019	2018
Pensioenvoorziening	5.c.	0	0
Jubileumregelingen	5.d.	2	2
<b>Stand einde boekjaar</b>		<b>2</b>	<b>2</b>

### 5.C Pensioenen en pensioenvoorziening

#### CAO Groothandel in Levensmiddelen

Voor het overgrote deel van de medewerkers van de Groep wordt de CAO 'Groothandel in Levensmiddelen' toegepast. De pensioenregeling voor deze medewerkers is sinds 1 oktober 2019 niet langer ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group, maar overgeheveld naar een eigen kring bij een extern algemeen pensioenfonds. Deze pensioenregeling classificeert als een toegezegde bijdrageregeling. De Groep heeft geen andere pensioenverplichtingen dan het betalen van de overeengekomen premies.

#### Overige CAO's / bedrijfstakpensioenfondsen

Een beperkt deel van de medewerkers van de Groep valt onder diverse bedrijfstakpensioenfondsen. Het betreft voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregelingen en bij die fondsen is ook sprake van een reserve-tekort. Ook 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.

Voor de medewerkers van de in 2019 overgenomen activiteiten van De Kweker is voor het overgrote deel de CAO 'Groothandel en Levensmiddelen' van toepassing en voor een klein gedeelte de CAO 'Beroepsgoederenvervoer'. Voor beide geldt dat de pensioenregelingen classificeren als toegezegde bijdrageregeling.

### 5.D Jubileumregelingen

x € miljoen	2019	2018
Stand begin boekjaar	2	3
Uitkeringen	(0)	(0)
Actuariel resultaat (eveneens resultaat boekjaar)	0	(1)
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

### 5.E Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)

De Groep kent twee regelingen waarin opties worden toegekend.

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 2019 tot een factor van 150% (2018: 0%). De overige leden van de doelgroep ontvangen, afhankelijk van de categorie, 50% of 25% van de toekenning van de bestuurders. 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 één jaar voor de gekochte aandelen.

De doelgroep voor de tweede regeling is 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 wordt uitgekeerd 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 uitgekeerd.

Deze aandelen zijn vervolgens (wederom) voor één jaar geblokkeerd.

Vanaf 2020 wordt de regeling herzien en wordt de winstdeling volledig toegekend in aandelen.

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	2019	2018
Stand begin boekjaar	1.026.390	1.530.760
Uitgeoefend	0	(163.800)
Afkoop	(41.372)	(434.097)
Vervallen	(231.168)	
Vervallen in verband met beëindiging dienstverband	(112.952)	(187.749)
Verstrekt	790.688	281.276
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>1.431.586</b>	<b>1.026.390</b>

De in 2015 toegekende opties zijn niet uitgeoefend en derhalve vervallen, omdat de werkelijke koers op uitoefendatum lager was dan de uitoefenkoers. De fair value van de verstrekte opties in 2019 bedroeg op het moment van toekenning € 2,78.

Daarbij zijn de volgende veronderstellingen gehanteerd:

- Risicovrije rentevoet: -0,052% (2018: 0,23%).
- Volatiliteit: 20,19%, op basis van 4-jaars historisch gemiddelde (2018: 17,95%).
- Dividendrendement: 3,5% (2018: 2,5%).
- Looptijd: 4 jaar (2018: 4 jaar).

De ultimo 2019 uitstaande opties zijn als volgt samengesteld:

	Looptijd	Uitoefen- koers	Aantal
29 maart 2016	1 april 2020	34,35	272.312
24 maart 2017	1 april 2021	34,65	243.161
23 maart 2018	1 april 2022	44,10	151.607
22 maart 2019	1 april 2023	31,50	764.506

Voor de toelichting van 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 2019 € 1,9 miljoen (2018: € 0,7) over de gehele looptijd van 4 jaar. De opgenomen kosten in 2019 met betrekking tot de lopende optieseries bedragen € 0,8 miljoen (2018: € 0,8).

## 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 2019 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 1.517 duizend (2018: € 1.956). De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

x € 1.000	K.M. Slippens		R.W.A.J. van der Sluijs		W.J.P. Strijbosch		Totaal
	2019	2018	2019	2018	2018	2019	2018
Vast salaris	533	485	464	421	421	997	1.327
Korte termijn bonus	40	56	35	49	49	75	154
Lange termijn bonus	40	56	35	49	49	75	154
Pensioenpremie en -compensatie	149	127	82	74	90	231	291
Waarde opties	59	0	58	0	0	117	0
Wettelijke sociale lasten	11	10	11	10	10	22	30
<b>Totaal</b>	<b>832</b>	<b>734</b>	<b>685</b>	<b>603</b>	<b>619</b>	<b>1.517</b>	<b>1.956</b>

De korte en lange termijn bonus hebben betrekking op de prestaties in het betreffende jaar. Beide bonusplannen leiden tot een uitkering van 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de doelstellingen op het 'at target' niveau. Ze worden uitbetaald in het daaropvolgende jaar.

Deze bonussen zijn voor 50% (2018: 50%) afhankelijk van de mate waarin de budgettaire winstdoelstelling wordt gerealiseerd. Indien minder dan 90% wordt gerealiseerd is er geen bonus, terwijl realisatie van de doelstelling tot een korte termijn bonus van 15% (2018: 15%) van het vast salaris leidt. Bij overschrijding van de doelstelling neemt de bonus naar rato van de procentuele overschrijding toe.

Voor het jaar 2019 is de andere 50% van de doelstelling evenredig verdeeld over het realiseren van:

1. SAP-implementatie op koers conform plan.
2. Heineken integratie op koers conform plan en leveren begroting 2019.
3. Inrichting nieuwe organisatiemodel en aansturing gereed, inclusief nieuwe financiële en KPI-rapportage structuur, met alle aandacht voor onze cultuur.
4. Plan ZB van de Toekomst in detail uitgewerkt en eerste pilots uitgevoerd in 2019.

De lange termijn bonus is gelijk aan de korte termijn bonus, maar het nettobedrag daarvan moet besteed worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group, die ten minste vier jaar moeten worden behouden. Door voor de lange termijn bonus te werken met blokkade termijnen voor tenminste 4 jaar, wordt ook vanuit de beloningsstructuur het lange termijn denken en lange termijn waarde creatie gestimuleerd. Bij de vaststelling van de budgettaire winstdoelstelling en de overige doelstellingen zijn scenarioanalyses met betrekking tot de beloning in overweging genomen. In het jaar 2019 zijn de bonussen gebaseerd op 25% van het 'at-target'-niveau (2019: 39%).

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.E. 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.

Daarnaast krijgt de Directie een onkostenvergoeding, alsmede een vergoeding voor zakelijk gereden kilometers voor privé gehouden auto's.

x € 1.000

	K.M. Slippens		R.W.A.J. van der Sluijs		W.J.P. Strijbosch
	2019	2018	2019	2018	2018
Onkostenvergoeding	8	8	8	8	8
Kilometervergoeding	30	25	25	22	33

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

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

#### Aandelen

x 1	K.M. Slippens	R.W.A.J. van der Sluijs
Stand begin boekjaar	106.296	8.958
Aankoop	1.106	962
Verkoop	0	0
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>107.402</b>	<b>9.920</b>

#### Opties

x 1	K.M. Slippens	R.W.A.J. van der Sluijs
Stand begin boekjaar	21.300	21.300
Vervallen	(7.700)	(7.700)
Toegekend	21.100	21.100
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>34.700</b>	<b>34.700</b>

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

#### Opties

x 1	Uitoefenkoers	K.M. Slippens	R.W.A.J. van der Sluijs
Looptijd tot 1 april 2020	34,35	7.800	7.800
Looptijd tot voorjaar 2021 <sup>1)</sup>	34,65	5.800	5.800
Looptijd tot voorjaar 2023 <sup>1)</sup>	31,50	21.100	21.100
<b>Stand einde boekjaar</b>		<b>34.700</b>	<b>34.700</b>

<sup>1)</sup> Looptijd tot de datum van de 1e ex-dividend-notering na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin de jaarrekening over het afgelopen jaar wordt goedgekeurd.

#### Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 58 duizend (2018: € 56) en voor de overige commissarissen € 40 duizend (2018: € 39). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 35 duizend (2018: € 35). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 253 duizend (2018: € 246). 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 kosten en bedroegen over 2019 € 730 duizend (2018: € 571). Deze toename heeft mede betrekking op eenmalige kosten voor de integratie van overnames (De Kweker), de implementatie van nieuwe accounting standaarden en de lagere materialiteit. In de kosten over 2019 is een bedrag begrepen van € nihil met betrekking tot additionele kosten over de controle van het voorgaande boekjaar (2018: € 18 duizend). Overige aan assurance verwante dienstverlening bestaat voornamelijk uit andere werkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken. Hiervoor is door de accountant in 2019 € 40 duizend (2018: € 21) in rekening gebracht. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

x € miljoen	2019		2018	
	Deloitte Accountants B.V.	Deloitte netwerk	Deloitte Accountants B.V.	Deloitte netwerk
Controle van de jaarrekening van de moedermaatschappij	645		476	
Controle van de dochterondernemingen		85		95
Subtotaal geconsolideerde jaarrekening	<b>645</b>	<b>85</b>	<b>476</b>	<b>95</b>
Overige aan assurance verwante dienstverlening	16	24	21	0
	<b>661</b>	<b>109</b>	<b>497</b>	<b>95</b>

## 8. Financieringsbaten en -lasten

x € miljoen	2019	2018
Financieringslasten over leasecontracten	(3)	0
Financieringslasten over overige financiële verplichtingen	(4)	(4)
Overige financieringsbaten en -lasten	0	0
	<b>(7)</b>	<b>(4)</b>

De overige financieringsbaten en -lasten betreffen financieringsbaten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling, alsmede rente over vooruitbetaalde belasting.

## 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 is) aan te laten sluiten bij de verantwoordelijkheden en de relevante functies in het betreffende land.

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 staat het onderwerp belastingen op de agenda van de Audit Commissie en 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 en sinds enkele jaren hebben we dat in Nederland geformaliseerd middels een zogenoemd covenant voor Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst en de Douane. Vanaf 2020 zal de Belastingdienst in Nederland het concept van Horizontaal Toezicht anders gaan vormgeven. De Groep verwacht niet dat dit tot materiële wijzigingen op de samenwerking tussen de Groep en de Belastingdienst zal hebben. In dat covenant hebben wij 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. 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.

Hoewel het concept Horizontaal Toezicht 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. In 2019 hebben wij een ruling verkregen op de juridische fusie van onze Belgische deelnemingen die dit jaar heeft plaatsgevonden.

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.

In het Nederlandse en Belgische belastingstelsel zijn er verschillen tussen de winst volgens de jaarrekening en de winst waarover belasting verschuldigd is. De verschillen ontstaan onder meer uit een afwijkende waardering van immateriële vaste activa, onroerend goed, 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	2019	2018
Verschuldigd over het boekjaar	8	11
Correcties van voorgaande jaren	(2)	0
<b>Verplichting over het boekjaar</b>	<b>6</b>	<b>11</b>
Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte belastingen: mutatie cash-flow hedge		
langlopende lening	0	(0)
Mutatie en vrijval uitgestelde belastingverplichtingen	2	(1)
<b>Belastinglast uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten</b>	<b>8</b>	<b>10</b>



De post belastinglast uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten is exclusief de belastinglast uit de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten van € 0 miljoen (2018: € 5); dit bedrag is opgenomen onder de post 'Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen' (zie toelichting 10).

De belastinglast per aandeel is als volgt weer te geven:

x € miljoen	2019	2018
Belastinglast per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0,18	0,23
Belastinglast per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(0,01)	0,12

### 9.B Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

x € miljoen	2019	2018
<b>Winst vóór belastingen</b>	42	56
Nominale belastingdruk (Nederland 25,0%, België 29,58%)	11	14
Correcties voorgaande jaren	(2)	0
Energie investeringsaftrek (e.d.)	(2)	0
Mutatie van de uitgestelde belastingverplichtingen	1	(4)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en niet aftrekbare bedragen, onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen	0	(0)
<b>Effectieve belastingdruk 18,5% (2018: 18,3%)</b>	<b>8</b>	<b>10</b>

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 correctie voorgaande jaren in 2019 van € 2 miljoen betreft geheel 2018.

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

Ultimo 2018 is in Nederland een wetswijziging aangenomen waarmee het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting de komende jaren stapsgewijs wordt verlaagd van 25% naar 20,5%. Dat heeft in 2018 geleid tot een eenmalige vrijval uit de uitgestelde belasting verplichtingen van € 4 miljoen. In 2019 is van deze vrijval een bedrag van € 2 miljoen teruggedraaid op basis van de door de overheid doorgevoerde aanpassingen in de stapsgewijze verlaging, waarbij voor 2020 een tarief van 25% van toepassing is en vanaf 2021 21,7%. De overige maatregelen uit het belastingplan 2020 hebben geen materiële impact op de Groep.

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	2019	2018
Vorderingen	3	16
Schulden	0	0
<b>Netto positie einde boekjaar</b>	<b>3</b>	<b>16</b>

Ultimo 2019 zijn alle Nederlandse 100% dochtervennootschappen (ook Wheere en haar dochters) opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Bij een fiscale eenheid wordt belasting geheven alsof er sprake is van één 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 belastingverplichtingen

Deze kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € miljoen	2019		2018	
	Vordering	Verplichting	Vordering	Verplichting
Immateriële vaste activa		15		10
Materiële vaste activa		16		17
Lease activa		39		
Leaseverplichtingen	41			
Voorraden		1		0
Overige	4		0	
Stand einde boekjaar	45	71	0	27
<b>Netto verplichting einde boekjaar</b>		<b>26</b>		<b>27</b>

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben vooral betrekking op de verwerking van immateriële vaste activa uit overnames, lease activa en verplichtingen en op een afwijkende waardering van onroerend goed, waarvoor fiscaal specifieke regels worden gehanteerd. Daarnaast is er onder de post overige een latente belastingvordering opgenomen van € 3 miljoen met betrekking tot verliescompensatie. Deelnemingen van meer dan 5% in het kapitaal van andere vennootschappen vallen onder de deelnemingsvrijstelling, waardoor resultaten en/ of 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	2019	2018
Stand begin boekjaar	25	25
Overnames	7	
Tariefaanpassing	2	(4)
Mutatie boekjaar verwerkt in winst en verlies	(8)	3
Mutatie voorgaande jaren verwerkt in winst en verlies	0	
Overboeking van/naar verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	0	3
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>26</b>	<b>27</b>
Stelselwijziging IFRS 16		(2)
<b>Openingsbalans per 30 december 2018</b>		<b>25</b>

Er zijn geen uitgestelde belastingverplichtingen of -vorderingen die niet zijn opgenomen op de balans.

### 10. Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen

In 2019 en in de vergelijkende cijfers in de winst- en verliesrekening zijn de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten afzonderlijk getoond van de voort te zetten bedrijfsactiviteiten. In 2018 betreft dit de Foodretail activiteiten die ultimo 2017 zijn aangemerkt als niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten. Hierin is mede begrepen de aan deze transactie gerelateerde advieskosten en éénmalige ontvluchtungskosten die circa € 8 miljoen bedragen waarvan een deel betrekking heeft op de periode na verkoop. Leveringen tussen de segmenten Foodservice en Foodretail vonden beperkt plaats en zijn geëlimineerd. Op 1 juli 2018 is de verkoop van de Foodretail activiteiten afgerond. Dit heeft, inclusief de verkoop van het vastgoed, geresulteerd in een netto boekwinst van € 226 miljoen in 2018. Door toepassing van de deelnemingsvrijstelling op het transactieresultaat komt de belastingdruk op het resultaat uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten in 2018 uit op 2,2%.

In de cijfers van 2019 is het, als onderdeel van de aankoop van Wheere, gekochte bedrijf Vroegop AGF onder de noemer 'Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten' gepresenteerd, aangezien dit bedrijf ten tijde van de overname in zwaar weer verkeerde en in de tweede helft van 2019 is ontmanteld.

Een verkort overzicht van de winst- en verliesrekening van de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is als volgt weer te geven:

x € miljoen	2019	2018
Omzet	13	396
Overige bedrijfsopbrengsten	0	1
Kosten	(14)	(391)
Netto transactieresultaat op verkoop niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0	229
<b>Winst (verlies) voor belastingen</b>	<b>(1)</b>	<b>235</b>
Winstbelastingen	0	(5)
<b>Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen</b>	<b>(1)</b>	<b>230</b>
x € 1	2019	2018
Gewone winst (verlies) per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(0,03)	5,21
Verwaterde winst (verlies) per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(0,03)	5,21

## 11. Kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

x € miljoen	2019	2018
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	(1)	4
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	0	407
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	
<b>Netto kasstroom</b>	<b>(1)</b>	<b>411</b>

## 12. Goodwill en overige immateriële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Goodwill	Overige immateriële vaste activa			
		Vestigings- plaatsen, klant- relaties, merknamen en overige	Software	Activa in uitvoering <sup>1)</sup>	Totaal
Kostprijs	155	182	50		232
Cumulatieve amortisatie	0	(49)	(40)		(89)
<b>Stand per 30 december 2017</b>	<b>155</b>	<b>133</b>	<b>10</b>		<b>143</b>
Investeringen			10	13	23
Desinvesteringen					
Amortisatie		(11)	(9)		(20)
Bijzondere waardeverminderingen			(0)		(0)
Overboekingen naar overige vorderingen		(9)			(9)
Totaal mutaties	0	(20)	1	13	(6)
Kostprijs	155	153	45	13	211
Cumulatieve amortisatie	0	(40)	(34)		(74)
<b>Stand per 29 december 2018</b>	<b>155</b>	<b>113</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>137</b>
Investeringen		1	7	14	22
Desinvesteringen			(0)		(0)
Acquisities	13	26	0		26
Amortisatie		(12)	(10)		(22)
Bijzondere waardeverminderingen			(0)		(0)
Totaal mutaties	13	15	(3)	14	26
Kostprijs	168	180	52	27	259
Cumulatieve amortisatie		(52)	(44)		(96)
<b>Stand per 28 december 2019</b>	<b>168</b>	<b>128</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>163</b>

<sup>1)</sup> De investeringen zijn het netto bedrag van investeringen en overboekingen van de materiële vaste activa gedurende het jaar.

### Verdeling immateriële vaste activa naar kasstroom genererende eenheden

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

x € miljoen	2019	2018
<b>Aan overnames gerelateerde immateriële vaste activa</b>		
Klantrelaties	90	105
Vestigingsplaatsen	15	1
Merknamen	23	7
	<b>128</b>	<b>113</b>
<b>Niet aan overnames gerelateerde immateriële vaste activa</b>		
Software	8	11
Activa in uitvoering	27	13
	<b>35</b>	<b>24</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>163</b>	<b>137</b>

Vanaf 1 januari 2019 onderkent de Groep twee kasstroomgenererende eenheden, zijnde Nederland en België. Zie toelichting 2 voor een verdere uitleg over de nieuwe organisatiestructuur en segmenten waarop deze eenheden zijn gebaseerd.

De goodwill is als volgt verdeeld tussen de segmenten:

### Kasstroomgenererende eenheid

	2019
Nederland	125
België	43
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>168</b>

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.

Uitgangspunt voor deze berekening is het gerealiseerde bedrijfsresultaat (Ebit) in het afgelopen jaar, de begroting voor het komend boekjaar en projecties voor de jaren 2021-2024, die mede tot stand zijn gekomen op basis van ervaringscijfers. De belangrijke 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 omzetgroei, gemiddelde verbetering van het brutowinst-percentage ten opzichte van de omzet en gemiddelde verbetering van het Ebitda-percentage ten opzichte van de omzet voor de jaren 2020 tot en met 2024.

De veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

### Gehanteerde veronderstellingen

In %	Nederland	België
Disconteringsvoet voor belastingen	7,1	7,8
Eindwaarde-groei	0,0	0,0
Omzetgroei	3,4	5,1
Brutowinstpercentage verbetering	0,8	2,0
Ebitda-percentage verbetering	6,8	38,8
WACC na belastingen	5,6	5,8

Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van beide kasstroomgenererende eenheden hoger is dan het netto geïnvesteerd vermogen en derhalve is er geen bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord. Voor de kasstroomgenererende eenheid België is dit echter een beperkte headroom van € 21 miljoen ten opzichte van het netto geïnvesteerd vermogen van € 127 miljoen.

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 enerzijds de opbouw nog in volle gang is en anderzijds ook een deel van de omzet uit Nederland naar België overgeheveld zal gaan worden. Naar verwachting zal een belangrijke verbetering in de resultaten zich al in het jaar 2020 manifesteren.

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 bewaken.

Er is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd van de kasstroomgenererende eenheid België op de veronderstellingen gebruikt bij de raming van de contante waarde van de kasstromen. Hierbij is gekeken welke aanpassing van de gehanteerde belangrijke veronderstellingen nodig is om te dalen tot een punt waarop de resterende headroom nihil is.

#### Veronderstellingen 2020-2024

in %	Scenario	
	Gehanteerd	nihil headroom
Omzetgroei	5,1	3,8
Brutowinstpercentage verbetering	2,0	1,4
Ebitda-percentages verbetering	38,8	33,2
WACC na belasting	5,8	6,6

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.

### 13. 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 <sup>1)</sup>	Totaal
Kostprijs	382	60	184	7	633
Cumulatieve afschrijvingen	(144)	(42)	(144)	0	(330)
<b>Stand per 30 december 2017</b>	<b>238</b>	<b>18</b>	<b>40</b>	<b>7</b>	<b>303</b>
Investerings	35	7	22	8	72
Desinvesteringen	(20)	(0)	(1)	0	(21)
Afschrijvingen	(14)	(6)	(19)	0	(39)
Bijzondere waardeverminderingen <sup>1)</sup>	(2)	0	0	0	(2)
Totaal mutaties	(1)	1	2	8	10
Kostprijs	389	63	182	15	649
Cumulatieve afschrijvingen	(152)	(44)	(140)	0	(336)
<b>Stand per 29 december 2018</b>	<b>237</b>	<b>19</b>	<b>42</b>	<b>15</b>	<b>313</b>
Investerings	58	7	25	17	107
Desinvesteringen	(37)	(0)	(1)	0	(38)
Acquisities	19	0	2	0	21
Overboekingen	4	0	0	(4)	0
Afschrijvingen	(16)	(6)	(21)	0	(43)
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	(0)	0	(0)
Overboekingen vanuit activa aangehouden voor verkoop	2	0	0	0	2
Totaal mutaties	30	1	5	13	49
Kostprijs	431	68	201	28	728
Cumulatieve afschrijvingen	(164)	(48)	(154)	0	(366)
<b>Stand per 28 december 2019</b>	<b>267</b>	<b>20</b>	<b>47</b>	<b>28</b>	<b>362</b>

<sup>1)</sup> Dit betreft afboekingen op verbouwingen van het oude hoofdkantoor en afboekingen op oude IT hardware.

In 2019 is een aantal materiële desinvesteringen gedaan, waaronder de verkoop en terughuur ('sale and lease back') van de bezorgservicevestiging in Deventer.

**Activa in uitvoering**

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

**Groothandelspanden en distributiecentra**

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

x € miljoen	2019	2018
Terreinen	70	66
Gebouwen	130	115
<b>Eigen gebouwen en terreinen</b>	<b>200</b>	<b>181</b>
Terreinen huurpanden	3	3
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	64	53
<b>Huurpanden en terreinen</b>	<b>67</b>	<b>56</b>
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>267</b>	<b>237</b>

De oppervlakte van de terreinen belooft 849.000 m<sup>2</sup> (2018: 794.000 m<sup>2</sup>) waarvan 288.000 m<sup>2</sup> voor het centrale complex (2018: 288.000 m<sup>2</sup>).

**Specificatie eigen panden**

	Aantal		Bvo <sup>1)</sup>		Boekwaarde (x € miljoen)	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Zelfbedieningsvestigingen	28	27	190	177	102	98
Bezorgservicevestigingen	3	4	44	50	31	29
Productiebedrijven	2	2	10	10	5	6
Centrale complex	1	1	140	140	56	43
Buiten gebruik gestelde activa	2	2	6	3	3	2
Overige	2	2	5	5	3	3
<b>Einde boekjaar</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>395</b>	<b>385</b>	<b>200</b>	<b>181</b>

<sup>1)</sup> Bruto vloeroppervlak  
x 1.000m<sup>2</sup>.



#### 14. Lease activa en leaseverplichtingen

Het effect van de eerste toepassing van IFRS 16 is beschreven in grondslag E.1.

Het verloop van de lease activa kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Bedrijfs- gebouwen	Andere bedrijfs- middelen	Totaal
Kostprijs	253	3	256
Cumulatieve afschrijvingen	(89)	0	(89)
<b>Openingsbalans op 30 december 2018</b>	<b>164</b>	<b>3</b>	<b>167</b>
Toevoegingen	13	2	15
Verlengingen	11	0	11
Beëindigingen	0	0	0
Afschrijvingen	(16)	(1)	(17)
Totaal mutaties	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
Kostprijs	272	5	277
Cumulatieve afschrijvingen	(100)	(1)	(101)
<b>Stand per 28 december 2019</b>	<b>172</b>	<b>4</b>	<b>176</b>

De looptijd van de leaseverplichtingen is als volgt:

x € miljoen	2019
Langlopende leaseverplichtingen	174
Kortlopende leaseverplichtingen	15
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>189</b>

De totale uitstroom van kasmiddelen in 2019 bedraagt:

x € miljoen	2019
Betaalde leaseverplichtingen	18
Financieringskosten	3
	<b>21</b>

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

x € miljoen	2019
Korter dan een jaar	15
Eén tot vijf jaar	65
Langer dan vijf jaar	109
<b>Contractuele toekomstige leaseverplichtingen</b>	<b>189</b>

De winst- en verliesrekening bevat de volgende posten:

x € miljoen	2019
Financieringslasten vanuit leasecontracten	(3)
Variabele leasekosten niet opgenomen in de leaseverplichtingen	(1)
Opbrengsten uit sub-leases	0
Kosten van kortlopende leaseovereenkomsten	(4)
Kosten van leaseovereenkomsten met een lage waarde	(1)

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

x € miljoen	2019
Korter dan een jaar	1
Eén tot vijf jaar	1
Langer dan vijf jaar	0
<b>Contractuele toekomstige inkomsten uit sub-leases</b>	<b>2</b>

Voor leasecontracten waarvan de intrinsieke looptijd korter dan 15 jaar is en sprake is van verlengopties zijn deze tot een maximum van 15 jaar meegeenomen. 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 € 20 miljoen. De impact op Ebit en Ebitda is niet materieel.

### 15. Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa

x € miljoen	2019	2018
<b>Geassocieerde deelnemingen</b>	<b>50</b>	<b>53</b>
<b>Overige financiële vaste activa</b>		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	1	1
Leningen aan afnemers	7	6
Financiële sublease-overeenkomsten	2	
Derivaten		5
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

#### Geassocieerde deelnemingen

De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2019	2018
<b>Eigendomspercentage per einde boekjaar</b>		
O. Smeding & Zn. B.V., 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. <sup>1)</sup> , Beesd		
BLOC Groepering voor Samenaankoop en Invoer CVBA <sup>1)</sup> , Strombeek		

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.

<sup>1)</sup> Betreft lidmaatschappen in inkooporganisaties.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen is als volgt:

x € miljoen	2019	2018
Stand begin boekjaar	53	53
(Des)investeringen	(3)	(0)
Resultaat	5	7
Dividend	(5)	(7)
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>50</b>	<b>53</b>

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2018, respectievelijk 2017):

x € miljoen	Spar Holding B.V.		Overige geassocieerde deelnemingen	
	2019	2018	2019	2018
Activa	91	83	97	85
Verplichtingen	54	47	79	67
Eigen vermogen einde boekjaar	37	36	18	18
	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Omzet	503	459	1.045	1.019
Winst	12	12	4	6

#### 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.

## 16. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	2019	2018
Centraal distributiecentrum Veghel	74	72
Vestigingen	145	139
Emballage	9	4
Voorraden onderweg	2	2
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>230</b>	<b>217</b>

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 6 miljoen (2018: € 5).

## 17. Handels- en overige vorderingen

x € miljoen	2019	2018
Debiteuren	173	175
Leveranciers	55	61
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>228</b>	<b>236</b>

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekende creditnota's. Informatie over de blootstelling van de Groep aan krediet- en marktrisico's en de ouderdomsanalyse voor handelsvorderingen is opgenomen in toelichting 27.

Op de post debiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 5 miljoen (2018: € 4). 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.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2019	2018
Stand begin boekjaar	4	4
Acquisities	0	
Afgeboekte posten	(0)	(0)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	1	0
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

## 18. Overige vlottende activa

x € miljoen	2019	2018
Contractactiva	6	7
Derivaten	9	
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	31	26
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>46</b>	<b>33</b>

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 begrepen. Op de post contractactiva is geen afwaardering begrepen (2018: € 0).

## 19. Geldmiddelen en kasequivalenten

x € miljoen	2019	2018
Kassaldi en stortingen onderweg	8	6
Vrije banksaldi	11	27
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>19</b>	<b>33</b>

## 20. Activa aangehouden voor verkoop

Gedurende het boekjaar zijn drie objecten in Nederland, die als activa aangehouden voor verkoop waren opgenomen, verkocht en is één object teruggeboekt naar materiële vaste activa.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2019	2018
Stand begin boekjaar	9	0
Overboekingen uit bedrijfsactiviteiten die niet duurzaam zullen worden voortgezet	0	9
Overboekingen naar materiële vaste activa	(2)	
Bijzondere waardeverminderingen	0	(0)
Verkopen	(7)	(0)
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>9</b>

## 21. 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 28 december 2019 bedraagt het aantal geplaatste en volgestorte aandelen 44.255.015 (2018: 44.255.015) en vertegenwoordigt een kapitaal van € 2.655.300,90 (per 29 december 2018: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

x 1	2019	2018
Stand begin boekjaar	44.143.615	43.965.415
Mutaties	(35.200)	178.200
Stand einde boekjaar	<b>44.108.415</b>	<b>44.143.615</b>
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	44.117.215	44.099.065

Alle aandeelhouders zijn gerechtigd tot dividend zoals dit van tijd tot tijd wordt gedeclareerd en hebben het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens aandeelhoudersvergaderingen. Het totaal verloop van het eigen vermogen is nader gespecificeerd op pagina 80.

### Agio

Hieronder is opgenomen hetgeen op de aandelen gestort is boven de nominale waarde.

### Overige reserves

Van deze reserve is € 13 miljoen (2018: € 13) 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 herwaarderings van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds.

### Herwaarderingsreserve

Voor zover de waardering van vastgoedbeleggingen tegen reële waarde leidt tot een positieve aanpassing van de waardering, wordt met inachtneming van uitgestelde belastingverplichtingen hiervoor een herwaarderingsreserve gevormd. Deze reserve is niet uitkeerbaar. In 2018 zijn de vastgoedbeleggingen verkocht als onderdeel van de EMTÉ vastgoedtransactie en als gevolg van deze verkoop bedraagt de herwaarderingsreserve per ultimo 2018 nihil.

### Hedging reserve

Deze bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve netto-mutatie in de reële waarde van kasstroom-afdekkingsinstrumenten op langlopende leningen. Deze reserve is niet uitkeerbaar.

### Reserve eigen aandelen

Dit betreft de aankoopwaarde van 146.600 (2018: 111.400) aandelen in samenhang met het optieprogramma ingekochte eigen aandelen.

**Onverdeelde winst/dividend**

Na balansdatum heeft de Directie met goedkeuring van de Raad van Commissarissen het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan:

x € miljoen	2019	2018
Onttrekking uit de overige reserves	(29)	(119)
Uitgekeerd speciaal dividend (2019: € 0,00 per aandeel; 2018: € 7,57)	0	333
Uitgekeerd interim-dividend (2019: € 0,55 per aandeel; 2018: € 0,55)	24	24
Beschikbaar voor slotdividend (2019: € 0,85 per aandeel; 2018: € 0,85)	38	38
<b>Winst over het boekjaar</b>	<b>33</b>	<b>276</b>

Dit voorstel is, behoudens het interim-dividend, niet in de balans verwerkt en heeft geen invloed op de winstbelasting.

**22. Winst per aandeel**

x € 1	2019	2018
Gewone winst per aandeel	0,75	6,25
Verwaterde winst per aandeel	0,75	6,25
Gewone winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0,78	1,04
Verwaterde winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0,78	1,04

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.

**23. Overige voorzieningen**

x € miljoen	2019	2018
Langlopend	0	0
Kortlopend	8	16
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>8</b>	<b>16</b>

De langlopende overige voorzieningen hebben betrekking op garantieverplichtingen.

Het kortlopende deel heeft betrekking op een voorziening voor reorganisatiekosten die de Groep in 2018 heeft getroffen. Deze voorziening en de ontwikkeling daarvan is in toelichting 5.a verder toegelicht.

## 24. Schulden aan kredietinstellingen

	Rente	Resterende looptijd (jaren)	2019	2018
USD 75 mln-lening (Bullet)	4,15%	1	67	66
€ 30 mln-lening (Bullet)	1,33%	4	30	30
€ 40 mln-lening (Bullet)	1,67%	6	40	40
€ 70 mln-lening	Euribor + variabele opslag	4	50	60
€ 50 mln-lening	Euribor + variabele opslag	4	50	
Leaseverplichtingen en overige				4
<b>Leningen</b>			<b>237</b>	<b>200</b>
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen			26	
<b>Stand einde boekjaar</b>			<b>263</b>	<b>200</b>
<b>Aflossingsverplichtingen</b>				
Binnen 1 jaar			77	14
Tussen 1 en 5 jaar			120	146
Na 5 jaar			40	40
<b>Stand einde boekjaar</b>			<b>237</b>	<b>200</b>

De Groep maakt gebruik van een cross currency interest rate swap om het rente- en valutarisico te beheersen van de USD-lening in overeenstemming met het treasury beleid. Hierdoor wordt het koersresultaat op de USD-leningen van € 1 miljoen negatief (2018: € 3 negatief) en de swaps van € 1 miljoen positief (2018: € 3 positief), per saldo geheel geneutraliseerd. De looptijd van de swap is gelijk aan de looptijd van de lening en onder de overige vorderingen gepresenteerd. De USD-lening is onder de aflossingsverplichtingen verantwoord. De afdekking van de nog uitstaande USD-lening is behandeld als cash-flow hedge. De reële waarde van de swap op deze USD-lening belooft positief € 9 miljoen (2018: positief € 5).

De 4,15% USD-lening is via een cross currency interest rate swap effectief omgezet in een 3,96% €-lening. De geamortiseerde kostprijs van deze lening is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum.

In 2016 heeft de Groep een shelf faciliteit, in de vorm van een US Private Placement, afgesloten. Deze faciliteit is in 2019 afgelopen. In april 2016 heeft de Groep een eerste lening van € 30 miljoen onder deze faciliteit

opgenomen, met een looptijd van 7 jaar en een vaste rente van 1,33% op jaarbasis. In september 2017 heeft de Groep een tweede lening van € 40 miljoen opgenomen, met een looptijd van 8 jaar en een vaste rente van 1,67% op jaarbasis.

In 2019 is de bankfaciliteit met de Rabobank herzien en verruimd. Deze herziene faciliteit heeft een maximum van € 80 miljoen. Onder deze faciliteit was in 2017 reeds een lening opgenomen van € 70 miljoen. Deze lening heeft een herziene resterende looptijd van 4 jaar en is rentedragend tegen een variabele rente welke is gekoppeld aan Euribor. In 2019 en 2018 heeft op deze lening een tussentijdse aflossing van € 10 miljoen per jaar plaatsgevonden, waardoor de resterende schuld € 50 miljoen bedraagt. Komend jaar zal wederom € 10 miljoen van deze lening worden afgelost.

Daarnaast is in 2019 een acquisitielening afgesloten bij de Rabobank voor € 50 miljoen met een looptijd van 4 jaar. Deze lening is rentedragend tegen een variabele rente gekoppeld aan Euribor.

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 4 jaar gebruik van kan maken. De rente wordt bepaald op het moment van opname. In 2019 heeft de Groep geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

#### Kortlopende schulden aan kredietinstellingen

De Groep beschikt ultimo 2019 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 127 miljoen, waarvan per einde van het boekjaar € 26 miljoen van is benut. Hiervan is € 61 miljoen gecommiteerd. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen zekerheden gesteld voor een totaalbedrag van € 5 miljoen en garanties verstrekt voor een totaal van € 4 miljoen.

De Groep dient ultimo 2019 voor zowel de langlopende verplichtingen als de kortlopende kredietfaciliteiten de volgende ratio's te bepalen:

- Op basis van de in de jaarrekening gerapporteerde cijfers:

	Voorwaarde	Werkelijk
Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,0	3,4

- Op basis van genormaliseerde cijfers, 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 conventanten wordt getreden, gerapporteerd mag worden op basis van de regels die van toepassing waren voor de wijziging.

	Voorwaarde	Werkelijk
Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,0	2,2

Aan de gestelde ratio's conform methode 2 wordt voldaan. Indien niet aan de overeengekomen ratio wordt voldaan kunnen de kredietverstrekkers nadere eisen stellen.

## 25. Overige belastingen en premies

x € miljoen	2019	2018
BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage	21	12
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	12	7
Pensioenpremies	0	0
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>33</b>	<b>19</b>

## 26. Overige schulden en overlopende passiva

x € miljoen	2019	2018
Personeel	21	23
Klantenbonussen	25	20
Emballage	9	9
Loyaltyverplichtingen	0	1
Overige	29	21
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>84</b>	<b>74</b>

Onder de schulden aan personeel zijn onder meer verplichtingen voor winstdeling, vakantiegeld en -dagen opgenomen.

## 27. Risicobeheer

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt de Groep krediet-, liquiditeits- en marktrisico (rente-, valuta- en overig markt- risico). 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 2019 beliepen de vorderingen op

foodservice-afnemers, opgenomen onder financiële activa, circa € 7 miljoen (2018: € 6) en debiteuren circa € 173 miljoen (2018: € 175).

De ouderdom van deze debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2019	2018
< 1 maand	136	144
1 - 3 maanden	33	29
3 - 12 maanden	4	1
> 12 maanden	0	1
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>173</b>	<b>175</b>

De Groep heeft ultimo 2019 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 55 miljoen (2018: € 61). 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 ECL's 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	2019		
	Gemiddeld gewogen verliespercentage	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies
< 1 maand	0,08%	136	0
1 - 3 maanden	0,42%	33	0
3 - 12 maanden	5,13%	4	0
> 12 maanden	13,43%	0	0
Dubieuze debiteuren	98,63%	5	5
<b>Stand einde boekjaar</b>		<b>178</b>	<b>5</b>

x € miljoen	2018		
	Gemiddeld gewogen verliespercentage	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies
< 1 maand	0,08%	144	0
1 - 3 maanden	1,06%	29	0
3 - 12 maanden	5,12%	1	0
> 12 maanden	16,21%	1	0
Dubieuze debiteuren	82,49%	4	4
<b>Stand einde boekjaar</b>		<b>179</b>	<b>4</b>

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, maar zijn per einde boekjaar verwaarloosbaar.

#### 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 aflossingsschema's. Bovendien is de beschikbaarheid van € 61 miljoen aan korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar.



Hieronder is een opstelling opgenomen van de financiële verplichtingen, inclusief de geschatte rentebetalingen.

x € miljoen	<b>Langlopende de verplich- tingen<sup>1)</sup></b>	<b>Kortlopende verplich- tingen</b>
< 1 jaar	71	593
1 - 5 jaar	126	
> 5 jaar	41	
<b>Contractuele kasstromen</b>	<b>237</b>	<b>593</b>
<b>Boekwaarde per 28 december 2019</b>	<b>237</b>	<b>593</b>

#### 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 nummer 24 is inzicht gegeven in de langlopende financiering en de rentecondities daarbij.

#### Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op leningen en inkopen. Dit betreft voornamelijk de Amerikaanse dollar. Zoals toegelicht onder waarderingsgrondslag H2 is het valutarisico op de leningen geheel afgedekt. De Groep dekt bovendien een deel van de dollar-inkoopverplichtingen door middel van valutatermijncontracten. Het streven is erop gericht om transacties met een looptijd langer dan twee maanden in te dekken en transacties met een kortere looptijd niet. Het dollar-inkoopvolume op jaarbasis bedraagt circa USD 16 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.

#### Kapitaalbeheer

De Groep streeft ernaar om zoveel 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 waarderingsmethode 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 waarderingsmethodiek 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 onderstaande tabel is een vereenvoudigde weergave opgenomen van de uitkomsten:

x € miljoen	<b>Stijgings- percentage</b>	<b>Effect op de winst voor belastingen in € miljoen</b>
Rente	1% punt	(3)
Valuta (USD)	1%	0
Lonen	1%	(2)
Olie / energie	5%	(1)
Huurprijzen	5%	(1)

## 28. Operationele lease- en huurverplichtingen

Vanaf 1 januari 2019 past de Groep FRS 16 Leases toe waardoor de activa en verplichtingen ten aanzien van alle leaseovereenkomsten op de balans worden opgenomen, tenzij de leasetermijn korter is dan 12 maanden of het contracten met een geringe waarde betreft.

<sup>1)</sup> Contractuele kasstromen zijn opgenomen tegen de swap-koers op de vervaldatum van de verplichtingen.

## 29. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2019 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 41 miljoen (2018: € 55) en hebben voornamelijk betrekking op investeringen in ons bezorgnetwerk, machines en installaties, vrachtwagens en hard- en software.

## 30. Voorwaardelijke verplichtingen

### Claims

De Groep heeft kennis genomen van een aankondiging van een mogelijke claim aan haar adres van het consortium Jumbo & Coop, voortvloeiend uit de transactie rond de verkoop van EMTÉ aan dit consortium in 2018. In de fase na de transactie heeft de brutowinstmarge van EMTÉ zich volgens de kopers niet in lijn met hun verwachtingen ontwikkeld. De Groep herkent zich niet in de verwijten die door het consortium rond dit thema aan haar adres worden gemaakt en neemt daar afstand van. De omvang van een mogelijke claim is in deze fase niet bekend. De Groep bereidt zich voor op de volgende stappen in dit proces en ziet een eventuele juridische procedure met veel vertrouwen tegemoet. De Groep heeft geen voorziening getroffen voor een mogelijke toekomstige financiële schade, mede omdat op basis van de huidige informatie geen redelijke inschatting kan worden gemaakt van enige mogelijke claimhoogte. Daarbij achten wij op basis van de huidige informatie de kans van slagen van een mogelijke claim nihil.

## 31. 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. Historisch is er geen sprake geweest van materiële afwijkingen bij de afloop van ingeschatte posten uit het voorgaande boekjaar.

### Overnames en goodwill

In toelichting 1 is informatie opgenomen over de bepaling van de reële waarde van overgenomen activa en verplichtingen. Daarnaast is in toelichting 12 informatie opgenomen over de waardering van goodwill en het testen daarvan op bijzondere waardevermindering.

### Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

Toelichting 27 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 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.

### Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening wordt gebaseerd op de in kaart gebrachte medewerkers in combinatie met het sociale plan dat met de ondernemingsraad is overeengekomen. Een inschatting is gemaakt van de mate waarin de medewerkers van de regeling gebruik maken of zonder gebruik van de regeling de onderneming verlaten.

### 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 2019 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 200 miljoen (2018: € 190).

Verondersteld is een voortgezet gebruik voor de huidige functie, tenzij deze activa zijn aangemerkt als voor verkoop. Indien deze veronderstelling wijzigt, bijvoorbeeld bij relocaties, 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.

### 32. 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 inbrengwaarde en de koopsom van acquisities en participaties zijn vermeld in toelichting 1. 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 pensioenpremies. De betaalde winstbelasting is afzonderlijk verantwoord.

De aansluiting tussen de kasstroom uit bedrijfsoperaties en het bedrijfsresultaat blijkt uit de volgende opstelling:

x € miljoen	2019	2018
Bedrijfsresultaat	42	288
Afschrijvingen en amortisatie	82	61
Bijzondere waardeverminderingen	1	2
<b>Ebitda</b>	<b>125</b>	<b>351</b>
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(6)	(239)
	119	112
<b>Wijzigingen werkkapitaal en vorige mutaties</b>		
Voorraden	(3)	(5)
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	17	(41)
Kortlopende schulden	1	10
Voorzieningen	0	(1)
Eigen vermogen	1	(0)
	<b>16</b>	<b>(37)</b>
<b>Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>135</b>	<b>75</b>

De post geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden sluit als volgt aan op de balans:

x € miljoen	2019	2018
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	33
Schulden aan kredietinstellingen	(26)	0
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>(7)</b>	<b>33</b>

### 33. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de in toelichting 15 vermelde dagvers bedrijven. In totaliteit was hiermee in 2019 een inkoopwaarde gemoeid van € 208 miljoen (2018: € 248) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2019 bedraagt de netto handelsschuld aan deze bedrijven € 30 miljoen (2018: € 39). 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 € 1 miljoen (2018: € 1). Deze post is opgenomen onder de overige financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep onbeperkt vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2019 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 10 miljoen (2018: € 13). 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 2019 beliep € 587 miljoen (2018: € 871). Ultimo 2019 bedraagt de handelsschuld € 48 miljoen (2018: € 48). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

Onderdelen van de Groep zijn lid van de inkoopcombinatie BLOC. De inkoopwaarde in 2019 beliep € 5 miljoen (2018: € 11). Ultimo 2019 bedraagt de handelsschuld € 0 miljoen (2018: € 0) welke is opgenomen onder de crediteuren.

Voor de relatie met de verbonden partijen Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group en de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 5 en 6.

Gedurende 2019 zijn per saldo 35.200 aandelen Sligro Food Group gekocht (2018: 178.200 verkocht) tegen de marktprijs aan Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

#### **34. 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 2019 een bedrag begrepen van € 91 miljoen (2018: € 99) 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

	2019	2018	2017
Financieringsbaten en -lasten	0	0	0
Resultaat deelnemingen	33	276	81
<b>Winst vóór belastingen</b>	<b>33</b>	<b>276</b>	<b>81</b>
Winstbelastingen	0	(0)	(0)
<b>Winst over het boekjaar</b>	<b>33</b>	<b>276</b>	<b>81</b>

# Vennootschappelijke balans vóór winstbestemming

x € miljoen	28 december	29 december	30 december
	2019	2018	2017
<b>Activa</b>			
Immateriële vaste activa			8
Financiële vaste activa	500	537	648
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>500</b>	<b>537</b>	<b>656</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>500</b>	<b>537</b>	<b>656</b>

x € miljoen	28 december	29 december	30 december
	2019	2018	2017
<b>Passiva</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3	3
Agio	31	31	31
Overige reserves	420	214	519
Wettelijke reserves	13	13	17
Onverdeelde winst	33	276	81
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>500</b>	<b>537</b>	<b>651</b>
Schulden aan groeps- maatschappijen	0	0	5
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>500</b>	<b>537</b>	<b>656</b>

# 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. 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.

## Immateriële vaste activa

Goodwill

x € miljoen	2019	2018
Aanschafwaarde	0	10
Cumulatieve amortisatie	0	(2)
<b>Stand begin boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
Desinvesteringen		(8)
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Financiële vaste activa

x € miljoen	2019	2018
Deelnemingen	471	508
Vorderingen op groepsmaatschappijen	29	29
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>500</b>	<b>537</b>

## Deelnemingen

Dit heeft betrekking op de 100%-dochtervennootschappen Sligro Food Group Nederland B.V. en Sligro Food Group International B.V. Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

x € miljoen	2019	2018
Stand begin boekjaar	498	619
Resultaat	33	276
Op aandelen gebaseerde betalingen	1	0
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	1	1
Mutatie eigen aandelen	0	6
Dividend	(62)	(394)
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>471</b>	<b>508</b>
Stelselwijziging IFRS 16		(10)
<b>Openingsbalans per 30 december 2018</b>		<b>498</b>

## Vorderingen op groepsmaatschappijen

Hierin zijn een tweetal verstrekte leningen opgenomen met een totale hoofdsom van € 29 miljoen (2018: € 29). Dit betreft een lening van € 25 miljoen (2018: € 25) met een looptijd tot 1 januari 2023 en een lening van € 4 miljoen (2018: € 4) met een looptijd tot 1 januari 2021. Aflossing vindt in zijn geheel plaats op de einddatum. Beide leningen zijn rentedragend tegen een rentepercentage van 1% op jaarbasis.

## Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 80. Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen in toelichting 21 bij de geconsolideerde jaarrekening.

De reserves in de vennootschappelijke jaarrekening sluiten als volgt aan op de geconsolideerde jaarrekening:

x € miljoen	2019	2018
<b>Geconsolideerd</b>		
Overige reserves	473	511
Hedging reserve	(1)	(2)
Reserve eigen aandelen	(6)	(6)
	<b>466</b>	<b>503</b>
<b>Vennootschappelijk</b>		
Overige reserves	420	214
Wettelijke reserves	13	13
Onverdeelde winst	33	276
	<b>466</b>	<b>503</b>

## Overige reserves

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

x € miljoen	2019	2018
Stand begin boekjaar	204	519
Resultaat over voorgaande verslagperiode	277	81
Betaald dividend	(62)	(397)
Mutatie wettelijke reserves	0	4
Mutatie cashflow hedge	1	1
Mutatie eigen aandelen	0	6
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>420</b>	<b>214</b>
Stelselwijziging IFRS 16		(10)
<b>Openingsbalans per 30 december 2018</b>		<b>204</b>

## Wettelijke reserves

De wettelijke reserves van € 13 miljoen (2018: € 13) 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.

## Voorstel winstverdeling

Zoals ook toegelicht onder toelichting 21 heeft de Directie met toestemming van de Raad van Commissarissen na balansdatum het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan:

x € miljoen	2019
Onttrekking uit de overige reserves	(29)
Uitgekeerd interim-dividend (€ 0,55 per aandeel)	24
Beschikbaar voor slotdividend (€ 0,85 per aandeel)	38
<b>Winst over het boekjaar</b>	<b>33</b>



# 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 93.

Aldus goedgekeurd voor publicatie, Veghel,

31 januari 2020

### **De Raad van Commissarissen**

Freek Rijna, voorzitter  
Hans Kamps  
Bart Karis  
Marianne van Leeuwen  
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 28 DECEMBER 2019

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 28 december 2019 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 28 december 2019 en van het resultaat en de kasstromen over 2019 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 dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 28 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 28 december 2019;
2. De volgende overzichten over 2019: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerd 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 28 december 2019;
2. De vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2019;
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.

#### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 4,0 miljoen (voorgaand jaar was de materialiteit bepaald op € 6 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op 10% van het resultaat voor belasting uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten daarbij rekening houdend met incidentele opbrengsten en kosten. Het gehanteerde percentage van 10% is hoger dan het gehanteerde percentage van 7,5% in 2018. Wij zijn van mening dat een opwaartse bijstelling van dit percentage en de gehanteerde materialiteit acceptabel is in verband met het activiteiten niveau van Sligro Food Group N.V. Voor sommige elementen in de jaarrekening (bijvoorbeeld de directiebeloning) gebruiken we een lagere materialiteit omdat we denken dat die voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Aan de Raad van Commissarissen rapporteren we ook kleinere afwijkingen die naar onze mening 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 met name gericht op de Nederlandse en Belgische activiteiten van Sligro Food Group N.V. Bij de Nederlandse activiteiten van Sligro Food Group N.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Voor de Belgische activiteiten hebben wij gebruik gemaakt van 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 het relatieve aandeel van het groepsonderdeel in de winst voor belastingen en rekening houdend met kwalitatieve aspecten. Wij hebben het Belgische controleteam controle-instructies toegestuurd en hebben zowel tijdens de planning- en interim-controle als ook na de jaareindecontrole diverse besprekingen gehad met het Belgisch 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.

#### **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. 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. (Sligro) 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 2019 ontvangen bedragen lagen 0,8% boven de schatting per ultimo 2018.

#### 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 de onderbouwing van de schattingen, functiescheidingen tussen inkoop en bonusregistraties, directe en indirecte betrokkenheid van leidinggevenden van de onderneming, interne reviews, contractbeheer en autorisaties).

Daarnaast hebben wij, in samenspraak met onze forensische specialisten, 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 2018 en een analyse 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 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.

## 2. Impairment analyse kasstroomgenererende eenheid België

### Omschrijving

De goodwill per 28 december 2019 bedraagt ongeveer € 168 miljoen, bestaande uit een bedrag van € 43 miljoen voor België en € 125 miljoen voor Nederland.

De prestaties in 2019 in België blijven achter bij de verwachtingen. De zogenaamde headroom (het verschil tussen de verwachte waarde van de toekomstige kasstromen en het netto geïnvesteerd vermogen) is beperkt. Dat is voor ons aanleiding om de waardering van de goodwill voor België aan te merken als een kernpunt in onze controle. In Nederland is sprake van een significante headroom. De veronderstellingen ten aanzien van de toekomstige kasstromen zijn voornamelijk gebaseerd op de goedgekeurde begroting voor 2020. Voor de periode daarna (2021-2024) is een hoger groeipercentage dan het lange termijn groeipercentage meegenomen, omdat Sligro van mening is dat dit een betere reflectie van de verwachte ontwikkelingen is. De uitkomsten van de impairment berekeningen zijn het meest gevoelig voor:

- Omzetgroei;
- Brutowinstmarge ontwikkeling;
- Ontwikkeling van de Ebitda als % van de omzet; en
- 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 impairment analyse omtrent de waardering van de goodwill van België gecontroleerd. Wij hebben hierbij 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 2020;
- Beoordelen van de belangrijkste veronderstellingen van het impairment model en het bespreken daarvan met de Executive Board en de Raad van Commissarissen;
- Beoordeling van de management inschatting ten aanzien van het budget van voorgaande jaren op basis van de werkelijke resultaten tot en met 2019 (backtesten);
- Inzet van eigen specialisten voor beoordeling van het gehanteerde model, berekende WACC en het lange termijn groeipercentage;
- Inspectie van historische en toekomstgerichte marktrapporten voor België;
- Beoordelen van de groeiverwachtingen van de vestiging Sligro Antwerpen in relatie tot vestigingen in grote steden in Nederland;
- Beoordelen van de verwachte verbetering van de brutomarges in vergelijking met de gerealiseerde marges in 2019 en de verwachte verbetering van de exploitatie en conditieverbeteringen van de inkoop;
- Beoordelen en vergelijken van de huidige KPI's (waaronder de bijdrage per medewerker en prestaties logistieke diensten) en verwachte ontwikkelingen tussen vestigingen in België en vergelijkbare vestigingen in Nederland; en
- De juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.

### Observatie

Er is geen afwaardering in de jaarrekening verwerkt. Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden vinden wij de verwachte omzetgroei in combinatie met een rendementsverbetering ambitieus, maar wel in overeenstemming met de strategische doelstelling van Sligro in België. We verwachten van de Executive Board een voortdurende alertheid op de daadwerkelijke realisatie van de verwachtingen zoals in de begroting en de projecties opgenomen. De gevoeligheid voor het achterblijven van de veronderstelde financiële verbeteringen is namelijk groot zoals in de sensitiviteit als onderdeel van toelichting 12 ook door Sligro zelf nader is uitgewerkt.

Op basis van de door ons hierboven beschreven en uitgevoerde werkzaamheden, zijn wij van mening dat de door Sligro gehanteerde veronderstellingen in de berekeningen voor nu acceptabel zijn en dat de in de jaarrekening opgenomen toelichtingen hieromtrent voldoende inzicht bieden om de gebruiker te wijzen op de aanwezige gevoeligheden en risico's.

### 3. IFRS 16 – Eerste verwerking van nieuwe lease standaard

#### Omschrijving

IFRS 16 vervangt IAS 17 – Leases en ziet toe op de bepaling van leaseverplichtingen en de financiële verantwoording daarvan. IFRS 16 dient vanaf 2019 toegepast te worden.

De impact van de eerste toepassing van IFRS 16 wordt opgenomen in toelichting E1 bij de jaarrekening 2019 en omvat:

- Waardering van leaseactiva ter hoogte van een bedrag van € 167 miljoen;
- Waardering van leaseverplichtingen ter hoogte van een bedrag van € 181 miljoen, waarvan € 15 miljoen kortlopend;
- Impact op bedrijfsresultaat (Ebit) ter hoogte van € 2 miljoen en op Ebitda van € 19 miljoen.

Het bepalen van de van de looptijd van de contracten en de gehanteerde incremental borrowing rate hebben een significante impact op de waardering van de activa en passiva. Gezien de eerste implementatie van deze standaard in combinatie met de hoogte van het bedrag, de inschattingen van de Executive Board (voornamelijk de te hanteren looptijd van contracten en de incremental borrowing rate) en hiermee samenhangende toelichtingsvereisten maken dit voor ons een kernpunt in de controle.

#### Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Onze accountantscontrole heeft zich onder andere gericht op het kennis nemen van het transitietraject en de wijze waarop Sligro IFRS 16 nu georganiseerd heeft binnen haar onderneming. Daarnaast hebben wij een aantal gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd gericht op de juistheid en volledigheid van de verantwoorde bedragen:

- Het beoordelen van de juistheid en volledigheid van de leasecontracten en de (potentiele) specifieke contractvoorwaarden;
- Het beoordelen van de gekozen opties voor toepassing van IFRS waarbij is vastgesteld dat deze in lijn zijn met IFRS 16, juist worden toegelicht en consistent worden gehanteerd;
- Het beoordelen van de incremental borrowing rate in samenwerking met onze waarderingsspecialisten;
- Het beoordelen van de gehanteerde looptijd van de contracten;
- Het herberekenen van de leaseverplichting en leaseactief op basis van de van toepassing zijnde contractuele looptijd, minimale leasebedrag en incremental borrowing rate;
- Het evalueren van de juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening; en
- De mogelijke impact van IFRS beoordeeld op de fiscale positie van de onderneming en de ratio's zoals overeengekomen bij de door de onderneming afgesloten leningen.

#### Observatie

Op basis van de bovenbeschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden, die zich voornamelijk toegespitst hebben op gegevensgerichte controles, kunnen wij ons verenigen met de verwerking van de leaseactiva en leaseverplichtingen door het management.

In vergelijking met voorgaand jaar hebben wij de kernpunten over de verkoopprijzen en de verkoop van de foodretail activiteiten niet meer opgenomen. Het proces rondom de verkoopprijzen is verder geoptimaliseerd door Sligro, wat heeft bijgedragen aan een efficiëntere controle. De verkoop van de foodretail activiteit en de hiermee samenhangende verwerking heeft plaatsgevonden in 2018 en is derhalve geen kernpunt meer geweest in onze controle over het boekjaar 2019.

### Paragraaf ter benadrukking van aangelegenheid

Wij vestigen de aandacht op pagina 122 van de jaarrekening, waarin melding wordt gemaakt van een mogelijke claim tegen Sligro Food Group N.V. uit hoofde van de verkoop van haar retail activiteiten in de zomer van 2018. De uitkomst is onzeker en Sligro Food Group N.V. heeft op basis van de richtlijnen in IAS 37 geen voorziening gevormd. Indien een claim zou worden ingediend en door de rechter wordt toegewezen zou dit potentieel kunnen resulteren in een (materiele) uitstroom van financiële middelen. Deze situatie doet geen afbreuk aan ons oordeel.

### 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 en de overige gegevens, 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.

### 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 onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren 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 het uitvoeren van onze risicoanalyse hebben wij assistentie gekregen van onze forensische specialisten. 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 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 de Audit Commissie 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 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, 31 januari 2020

Deloitte Accountants B.V.

Paraaf voor identificatiedoeleinden:

Drs. J. Hendriks 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 € miljoen<sup>1)</sup>

	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Resultaat</b>					
Omzet	2.395	2.346	2.142	2.813	2.670
Ebitda	127	114	144	156	160
Ebita	66	73	110	112	122
Ebit	44	53	91	87	103
Winst uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	34	46	76	73	81
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	132	45	172	153	140
Vrije kasstroom <sup>3)</sup>	36	102	98	72	78
Voorgesteld dividend	62	62	62	57	52
<b>Vermogen</b>					
Eigen vermogen	500	537	651	627	606
Netto geïnvesteerd vermogen <sup>3)4)</sup>	902	675	779	668	613
Netto rentedragende schuld <sup>4)</sup>	424	162	146	60	26
Totaal vermogen	1.455	1.214	1.347	1.215	1.071
<b>Medewerkers</b>					
Jaargemiddelde (fulltime)	4.100	4.056	3.995	6.571	6.068
Man/vrouw verhouding aantal medewerkers	74/26	74/26	58/42	57/43	57/43
Man/vrouw verhouding aantal Directieleden <sup>5)</sup>	83/17	88/12	92/8	100/0	100/0
Man/vrouw verhouding Raad van Commissarissen	80/20	80/20	80/20	80/20	80/20
Personeelskosten <sup>6)</sup>	218	209	177	272	253

<sup>1)</sup> 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. De cijfers vanaf 2017 zijn exclusief Foodretail.

<sup>2)</sup> De vrije kasstroom 2019 is gecorrigeerd voor de impact van IFRS 16 Leases om cijfers vergelijkbaar te houden.

<sup>3)</sup> Exclusief geassocieerde deelnemingen.

<sup>4)</sup> Vanaf 2019 inclusief IFRS 16 Leases.

<sup>5)</sup> Betreft de International Board, Directieteam Nederland en Directieteam België.

<sup>6)</sup> Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten.

<sup>7)</sup> Data op basis van Stakeholderwatch, alleen voor Nederland, waarbij het vergelijkingscijfer de eerste 120 metingen in januari 2019 betreft (voor medewerkers februari 2019).

<sup>8)</sup> In materiële vaste activa, activa voor verkoop en software (op transactiebasis).

<sup>9)</sup> Exclusief afschrijvingen op lease activa.

<sup>10)</sup> Berekend op basis van het resultaat na belastingen.

<sup>11)</sup> 2018: Speciaal dividend naar aanleiding van de verkoop van Foodretail.

	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Maatschappelijk verantwoord ondernemen</b>					
CO <sub>2</sub> -reductie sinds 2010 in %	(27,7)	(20,9)	(20,1)	(17,4)	(16,3)
Duurzaam assortiment in % omzet	11,6	10,0	8,7	8,2	7,8
Tevredenheid klanten <sup>7)</sup>	73	75			
Tevredenheid medewerkers <sup>7)</sup>	56	57			
Tevredenheid leveranciers <sup>7)</sup>	67	63			
<b>Investerings</b>					
Netto-investeringen <sup>8)</sup>	85	74	59	80	60
Afschrijvingen en amortisatie <sup>9)</sup>	(54)	(50)	(45)	(52)	(43)
<b>Verhoudingsgetallen</b>					
Toename omzet in %	2,1	9,5	7,9	5,4	3,8
Toename winst in %	(25,3)	(39,6)	9,2	(9,1)	17,4
Brutowinst in % omzet	24,4	24,1	23,1	22,9	23,2
Ebitda in % omzet	5,3	4,9	6,7	5,6	6,0
Ebita in % omzet	2,8	3,1	5,1	4,0	4,6
Ebit in % omzet	1,8	2,2	4,3	3,1	3,8
Winst in % omzet	1,4	2,0	3,5	2,6	3,0
Rendement gemiddeld eigen vermogen <sup>10)</sup>	6,4	7,7	12,1	11,9	13,7
Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	5,0	7,2	12,6	13,5	16,9
Netto rentedragende schuld/ebitda in %	2,2	1,4	1,0	0,4	0,2
Eigen vermogen in % totaal vermogen	34,3	44,2	48,3	51,6	56,6
Omzet per medewerker (x € 1.000)	584	578	536	428	440
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	53	51	44	41	42

### Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal

x € 1

	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,1	44,1	44,0	43,9	43,8
Eigen vermogen	11,33	12,16	14,80	14,29	13,84
Winst	0,78	1,04	1,73	1,67	1,84
Voorgesteld dividend	1,40	1,40	1,40	1,30	1,20
Speciaal dividend <sup>11)</sup>		7,57			

# Profiel

Sligro Food Group 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 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. In de stadsregio Amsterdam doen wij dit ook met de groothandelsformule 'De Kweker'. In een langjarig strategisch partnership met Heineken verzorgt Sligro de exclusieve distributie van de Heineken fustbieren in Nederland. Sligro en Van Hoeckel hebben beide een specifiek op hun markten gerichte commerciële organisatie en maken operationeel gebruik van een gezamenlijk (bezorg)netwerk.

## België

In België richt JAVA Foodservice zich binnen de Belgische foodservicemarkt primair op de marktsegmenten institutioneel, bedrijfscatering en hotelketens. ISPC is de horecaspecialist en levert innoverende en kwalitatieve food en non-food producten aan de gastronomische professional. ISPC beschikt over gecombineerde zelfbedienings- en bezorggroothandels in Gent en Luik. In Antwerpen staat de eerste vestiging van de groothandelsformule Sligro-ISPC. De ISPC-vestigingen in Gent en Luik alsook nieuw te openen groothandels zullen onder de naam Sligro-ISPC gaan opereren. Zij richten zich primair op de grootverbruiker- en overige horecamarkt. Stap voor stap zullen we op deze wijze toegroeien naar een met Nederland vergelijkbare structuur. Die bestaat dan uit twee formules, Sligro-ISPC en JAVA Foodservice, met een eigen commerciële organisatie en een gezamenlijke bezorgstructuur en shared services.

Sligro Food Group heeft eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten en verse vis. Daarnaast zijn er deelnemingen in verspartners voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket, die zowel de Nederlandse als de Belgische markt bedienen.

Onze klanten kunnen over circa 75.000 food en aan food gerelateerde non-foodproducten beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden. 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. 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

2 januari 2020	Jaaromzet 2019
23 januari 2020	Jaarcijfers 2019
23 januari 2020	Persconferentie, 11.00 uur
23 januari 2020	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
31 januari 2020	Publicatie jaarverslag
19 februari 2020	Registratiedatum AVA
18 maart 2020	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2019 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur
20 maart 2020	Ex dividend datum slotdividend 2019
23 maart 2020	Record datum slotdividend 2019
2 april 2020	Betaalbaarstelling slotdividend 2019
23 april 2020	Trading update Q1
16 juli 2020	Halfjaarcijfers 2020
16 juli 2020	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
22 oktober 2020	Trading update Q3

6 januari 2021	Jaaromzet 2020
28 januari 2021	Jaarcijfers 2020
28 januari 2021	Persconferentie, 11.00 uur
28 januari 2021	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
5 februari 2021	Publicatie jaarverslag
24 maart 2021	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2020 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur

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.

Corridor 11, Postbus 47, 5460 AA Veghel  
Telefoon +31 413 34 35 00 [www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl)

# Het aandeel en dividendbeleid

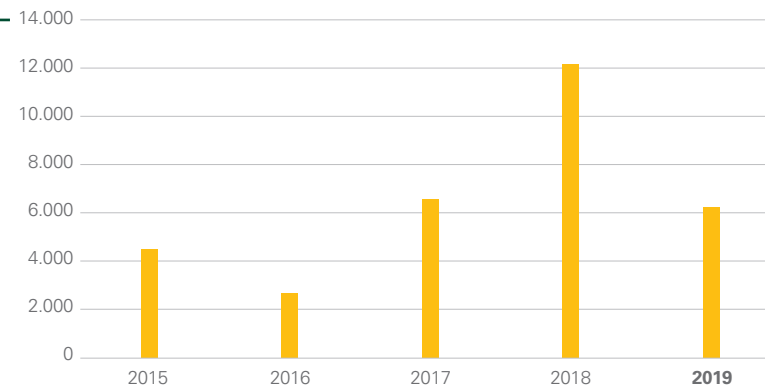
De aandelen Sligro Food Group N.V. worden verhandeld op Euronext Amsterdam N.V. en zijn opgenomen in de AScX-Index.

## Het aandeel

Ultimo 2019 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 44.108.415. Dit is een afname van 35.200 ten opzichte van ultimo 2018. De afname is het gevolg van de mutatie van het aantal aandelen dat is ingekocht voor het optieplan.

Het afgelopen jaar bedroeg het aantal verhandelde aandelen 6.256 duizend (2018: 12.165) en de totale omzet in het aandeel € 178 miljoen (2018: € 492).

### Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)



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 89% van het kapitaal in 2019 (2018: 89%).

## Verdeling aandelenkapitaal

in %	Particulier		Instituten		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Nederland	53	53	21	23	74	76
UK			8	7	8	7
USA			4	5	4	5
Overige landen			3	1	3	1
<b>Totaal</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>89</b>	<b>89</b>

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 deelnemingen

in %	2019
Stichting Administratiekantoor Slippens	33,95
APG Asset Management N.V.	10,03
NN Group N.V.	5,70
Teslin Participaties Coöperatief U.A.	5,44
B.V. Beleggingsfonds 'Hoogh Blarick'	5,43
Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V.	5,06
Boron Investment B.V.	5,03
J O Hambro Capital Management Ltd.	3,47

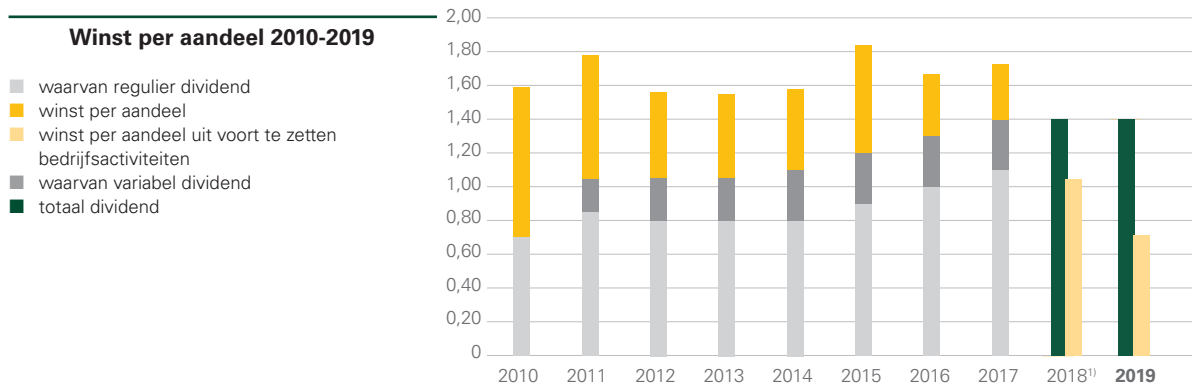
We streven naar een regelmatig contact met onze investeerders, beleggers en analisten. Twee maal per jaar, bij de publicatie van het halfjaarbericht en de jaarcijfers, organiseren we een analistenbijeenkomst bij onze zelfbedieningsvestiging in Amsterdam. Daarnaast hebben we actief contact met analisten en beleggers tijdens roadshows en conferenties.

Op 18 maart 2020 wordt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden op het hoofdkantoor van de Groep in Veghel.

## 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.

Wij beschouwen 2019 als een transitiejaar waarin veel is geïnvesteerd in programma's die in 2019 het resultaat drukken en in de komende jaren zullen gaan bijdragen aan het resultaat van de Groep. Op basis van ons geloof in die programma's en de huidige financiële positie van de Groep, stellen wij voor een dividend uit te keren van € 1,40 per aandeel. Dit betekent een uitkeringspercentage van 187%. Van het totale dividend is op 30 september 2019 reeds € 0,55 als interim-dividend betaald, zodat een slotdividend resteert van € 0,85.



<sup>1)</sup> In 2018 is daarnaast, als gevolg van de verkoop van EMTÉ, een eenmalig speciaal dividend uitgekeerd van € 7,57 per aandeel.

Op kasbasis is in 2019 € 1,40 aan dividend per aandeel betaald, zijnde het slotdividend over 2018 van € 0,85 en het interim-dividend over 2019 van € 0,55.

## Omzetaandeel-informatie voor investeerders

<b>Duurzaam</b> (eerlijk & heerlijk)	11,6%	Biologisch, duurzaam, eerlijke handel en streekproductena
<b>Tabak</b>	10,7%	Alle tabakhoudende producten
<b>Alcohol</b>	6,9%	Alle voor consumptie geschikte producten welke alcohol bevatten
<b>Varkensvlees</b>	2,0%	Vers varkensvlees afkomstig uit slagerij, vlees- en vleeswarenafdelingen

## Meer informatie over Sligro Food Group

De website van Sligro Food Group ([www.sligrofoodgroup.nl](http://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.

<b>Vormgeving:</b>	C&F Report
<b>Projectbegeleiding:</b>	C&F Report Sligro Food Group
<b>Tekst:</b>	Sligro Food Group
<b>Fotografie:</b>	Sander van der Veen Photography TradeMark Fotografie Stick to the Brand New Brand Activators iMediate Twinning Media Koen Luyten
<b>Druk:</b>	Bek 1 op 1 publiceren
<b>Papier:</b>	Dit verslag is geproduceerd met FSC® gecertificeerd papier

**Disclaimer:**

The 2019 annual report of Sligro Food Group N.V. is available in Dutch and English. The original financial statements were drafted in Dutch. In case of any discrepancies between English and the Dutch tekst, the latter will prevail. Copies of the annual report in Dutch and English are available on request from Public Relations Department, Sligro Food Group N.V., Veghel, Netherlands.

Sligro Food Group N.V.  
Corridor 11  
5466 RB Veghel  
corporatecommunicatie@sligro.nl