Jaarverslag 2011

Sligro FOOD GROUP N.V.

ROB VAN DER SLUIJS
CONTROLLER

Het gaat mij om het verhaal achter de cijfers

2011

SAMENVATTING

Sligro Food Group bestaat uit foodretail- en foodservicebedrijven, die zich richten op de Nederlandse markt van de etende mens.

KERNCIJFERS

	€ mln.	Δ%
Omzet	2.420	5,9
Ebitda	159	9,2
Ebit	105	15,4
Nettowinst	78	11,4
WPA	€ 1,78	11,9
Dividend	€ 1,05	50,0

HOOGTEPUNTEN VAN 2011

Sligro

- **Marktaandeel weer plus 0,5%**
- **December top maand**
- **BS Amsterdam prima op de rit**
- **BS Enschede geopend**

EMTÉ SUPERMARKTEN

- **Omzetgroei (LFL) plus 3,4%**
- **Sandersconversie afgerond**
- **Beste slagerij- en kaasafdeling**
- **Zelfscanning operationeel**

O_2MZET GEEFT LUCHT

"Ons jaarthema 'O_2mzet geeft lucht', zal in 2012 de rode draad zijn in de interne communicatie. Om te kunnen laten zien dat meer omzet helemaal niet ingewikkeld of groots hoeft te zijn, hebben we gezocht naar een herkenbare symboliek. Die hebben we gevonden in een muntstuk van vijftig eurocent. Wij dagen dan ook iedereen, ieder team, filiaal en vestiging uit om een aantal creatieve ideeën te bedenken en vooral ook uit te voeren om gewoon vijftig eurocent extra omzet per bezoekende klant te realiseren."

Voorwoord

KOEN SLIPPENS

In het begin van 2011 zag het er nog allemaal redelijk goed uit voor wat betreft de economische vooruitzichten, maar in de zomer viel een sterke teruggang te bespeuren. Het consumentenvertrouwen kreeg een flinke knauw, waarbij in ieder geval de politiek weinig daadkracht toonde om de onzekerheden rondom de euro en de schuldenproblematiek stevig aan te pakken. 'Te weinig, te laat' is hierbij het motto, met alle negatieve gevolgen voor de economische ontwikkeling in Europa en Nederland vandien.

Ook voor de foodbranche heeft dit effecten, al zijn die beduidend minder hevig zijn dan bij andere markten. Wij zijn nu eenmaal direct of indirect afhankelijk van de (food)bestedingen van consumenten in Nederland en die worden bepaald niet gestimuleerd door alle onheilstijdingen en halfslachtige communicatie. Bovendien zal de noodzakelijke beperking van overheidstekorten toch vooral uitmonden in lastenverzwaringen voor burgers en het bedrijfsleven en dat draagt ook niet bij aan het op peil houden van de bestedingen.

Als gevolg van ontwikkelingen op de grondstofmarkten is onze sector het afgelopen jaar geconfronteerd met relatief forse prijsstijgingen. In de foodretailmarkt groeide daardoor de omzet wel in euro's, maar niet in volume. Wel wonnen supermarkten ook in 2011 weer marktaandeel van de gespecialiseerde detailhandel en de foodservicemarkt. De foodservicemarkt, gemeten in consumentenbestedingen, is net positief, hetgeen betekent dat het volume met zo'n twee procent afnam.

CONSUMENT KRITISCHER

Het voorgaande leidt ertoe dat de consument nog meer op prijzen gaat letten, hetgeen de prijsconcurrentie verder aanwakkert in een foodretailmarkt, die toch al een sterke prijsfocus heeft. Dat laatste wordt nog versterkt door de vele formulewisselingen in het supermarktlandschap. Hieraan lijkt door de laatste ontwikkelingen op het overnamefront, de overname van C1000 door Jumbo, vooralsnog geen einde te komen. Wij zien hierin overigens voor onze groeiambities ook de nodige kansen.
In de foodservicemarkt valt er daarentegen op overnamegebied eigenlijk niets te melden. Er zijn de afgelopen jaren geen noemenswaardige transacties geweest. Dat mag bijzonder genoemd worden, want de sector als geheel ontwikkelt zich bepaald niet goed. Op basis van de pittige marktomstandigheden, het rendement en de financiële positie bij een aantal partijen verwachten wij dat de consolidatie binnen de foodservice de komende jaren versneld zal inzetten. Wij zijn er klaar voor!

BIJ MOOI WEER IS ONDERNEMEN NIET MOEILIJK

U zou als lezer de indruk kunnen krijgen dat wij er na het voorgaande wat somber inzitten. Dat is echter alleen het geval voor de externe omstandigheden, waarop wij maar beperkt invloed kunnen uitoefenen. Voor onszelf biedt zo'n omgeving juist heel veel kansen, want bij mooi weer is ondernemen niet moeilijk. Sligro Food Group heeft zich de afgelopen jaren aanzienlijk versterkt. Er staat een prachtig vestigingennetwerk, het management is op diverse posities verstevigd, de commerciële formules zijn goed gepositioneerd, de ICT-systemen zijn behoorlijk op orde en nagenoeg geheel geïntegreerd. We hebben efficiënte werkmethodes en een sterke financiële positie.

Kortom, wij zijn tot op de tanden gewapend om tegengas te geven aan de pittige marktomstandigheden. Ons motto voor 2012 luidt dan ook 'O_2mzet geeft lucht', oftewel we gaan bouwen en groeien in plaats van saneren.

Bij onszelf groeide EMTÉ in 2011 wat sterker dan de markt, al vlakte de groei gedurende het jaar 2011 wel af. Op jaarbasis bedroeg de like-for-like groei in 2011 3,4%, terwijl de markt met circa 3% toenam. De afvlakkende groei hing voor een deel samen met een minder intensief en onderscheidend promotieprogramma. De afnemende groei werd ook beïnvloed door de vele vestigingsinvesteringen van anderen. Zelf hebben wij de Sanders-vestigingen omgebouwd tot EMTÉ en de logistiek is op efficiënte wijze geïntegreerd in de retaillogistiek van de Groep zonder dat dat tot noemenswaardige procesverstoringen heeft geleid. Het ombouwen van twintig vestigingen, het integreren van de formule, het opleiden van medewerkers, het volledig afbouwen van het hoofdkantoor en het distributiecentrum en het uitverkopen van oude private label voorraden, we deden het allemaal. De EMTÉ-formule moet nog wel duidelijk op de kaart worden gezet in het gebied van de voormalige Sanders-vestigingen. Dit komt met name in tegenvallende omzetten tot uiting.
Inmiddels draait het overgrote deel van onze supermarkten onder de EMTÉ-formule. In 2011 zijn 10 Golff-vestigingen omgebouwd tot EMTÉ en de resterende vestigingen volgen in 2012.

GOEDE OMZET

De Sligro-omzet ontwikkelde zich goed gedurende 2011 en trok, in tegenstelling tot de markt, zelfs wat aan in de loop van het jaar. Daarmee is Sligro wederom de marktpartij die het meest gegroeid is in 2011. De totale foodservice-omzet van de Groep nam in 2011 met 3,9% toe, terwijl de markt net positief was. De omzet van de zelfbedieningsactiviteiten ontwikkelde zich in lijn met de marktontwikkeling. De extra groei komt dus geheel uit de bezorgactiviteiten door de verbeterslagen die wij daar de afgelopen jaren hebben doorgevoerd. In het hoofdstuk Foodservice Bezorging nader beschouwd gaan wij daar in meer detail op in. Het project Groot-Amsterdam is in 2011 succesvol afgerond, hetgeen tot een betere dienstverlening heeft geleid bij een aanzienlijk lager kostenniveau. In de regio Twente is het voormalige distributiecentrum van Sanders om- en uitgebouwd tot een regionale bezorgservicevestiging, waarmee de optimale fysieke infrastructuur van Foodservice bezorging nagenoeg afgerond is.
Kort samengevat steeg de groepsomzet over 2011 met 5,9% tot € 2.420 miljoen. Autonoom bedroeg de groei 3,7%.
Het bedrijfsresultaat van Foodretail stemde ons met een afname van € 6 miljoen tot € 7 miljoen niet tot tevredenheid. Daarbij speelden in 2011 incidentele kosten van de integratie van Sanders en eenmalige projectkosten wel een drukkende rol. Bovendien waren er in 2010 eenmalige baten onder andere in de vorm van boekwinsten. Het doel was echter een verdere verbetering van het resultaat en dat is niet gelukt.
Het bedrijfsresultaat van Foodservice nam toe met € 20 miljoen tot € 98 miljoen, waarmee het bedrijfsresultaat uit het recordjaar 2008 werd overtroffen, ondanks de moeilijke marktomstandigheden.

De nettowinst van de Groep nam in 2011 toe met 11,4% tot € 78 miljoen. Daarmee werd de recordwinst uit het jaar 2009 ruimschoots overtroffen. In lastige economische tijden hebben wij veel geïnvesteerd in de formules, mensen en backoffice en bovendien een ruime recordwinst gerealiseerd, dat doen er niet veel ons na, zo denken wij.

WIJ STELLEN ONS IN OP GROEI

Als gevolg van het vorig jaar gewijzigde dividendbeleid wordt voorgesteld om het reguliere dividend te verhogen met 21,4% tot € 0,85 per aandeel. Daarenboven willen wij € 0,20 per aandeel variabel dividend uitkeren. Hiervoor hebben wij al aangegeven dat het in 2012 (wederom) niet vanuit de marktgroei gaat komen, maar dat wij ons zelf wel op groei instellen. Daar is ook alle aanleiding voor. Wat ons betreft kan en mag die autonome groei een extra impuls krijgen door passende overnames. We zullen echter altijd vasthouden aan de randvoorwaarden die daarbij voor ons gelden, een zorgvuldig overnameproces in combinatie met een goede businesscase. Het geld brandt ons spreekwoordelijk niet in de zakken en wij kunnen en zullen de discipline opbrengen om ons niet te laten opjagen en om geen onnodige risico's aan te gaan.

Wij gaan het jaar 2012 met veel vertrouwen tegemoet. De Sligro Food Group-medewerkers zijn goed gemotiveerd om de strijd aan te gaan, de tent staat er goed bij en de financiële positie en marktontwikkeling in beide segmenten biedt veel kansen. Ik ben er trots op directievoorzitter te mogen zijn van zo'n prachtige onderneming.

Veghel, 26 januari 2012

Koen Slippens
Directievoorzitter

INHOUD

Voorwoord 3
Profiel 6
Kerngegevens 7
Belangrijke data 8
Vestigingsplaatsen 9
Het aandeel 10
Personalia 12

JAARVERSLAG 14

Strategie op hoofdlijnen 15
Commerciële ontwikkeling 17
- Foodretail 22
- Foodservice 26

Foodservice Bezorging nader beschouwd 32
Organisatie en medewerkers 37
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 45
Risico en risicobeheersing 55
Corporate Governance 58
Investeringen 60
Resultaten 63
Pensioenen en pensioenaccounting 69
Financiering 72
Vooruitzichten 75

Bestuurdersverklaring 76
Corporate Governance verklaring 77

Bericht van de raad van commissarissen 79

JAARREKENING 85

GECONSOLIDEERD

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2011 86
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2011 87
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2011 88
Geconsolideerde balans per 31 december 2011 89
Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2011 90
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 91
Grondslagen 91
Toelichtingenoverzicht 97

VENNOOTSCHAPPELIJK

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2011 130
Vennootschappelijke balans per 31 december 2011 131
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening 132

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 135
Voorstel winstverdeling 136

OVERIGE INFORMATIE, NIET BEHOREND TOT DE JAARREKENING

Tienjarenoverzicht 138
Overige personalia 140

PROFIEL

Sligro Food Group bestaat uit foodretail- en foodservicebedrijven, die zich direct en indirect richten op de Nederlandse markt van de etende mens. Dit geschiedt bij Foodservice als groothandel en bij Foodretail als groothandel en detaillist.

FOODRETAIL

De foodretailactiviteiten bestaan uit circa 130 EMTÉ-full service supermarkten, waarvan er 30 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd.

FOODSERVICE

Foodservice richt zich als marktleider met een landelijk netwerk via zelfbediening en bezorging op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompshops, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retailbedrijven en de institutionele markt.

Zelfbediening beschikt daartoe over 45 Sligro-zelfbedieningsgroothandels. Bezorging heeft 10 Sligro-bezorggroothandels, alsmede Van Hoeckel, dat zich volledig specialiseert op de institutionele markt.

Wij hebben eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten, vis, patisserie- en traiteurproducten en een op de retailmarkt gerichte vleescentrale. We hebben deelnemingen in onze Fresh Partners voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket.

Onze klanten kunnen over circa 60.000 food- en aan food gerelateerde non-foodartikelen beschikken.
In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden, onder meer op franchisegebied.

Sligro Food Group heeft haar inkoop van foodretailproducten ondergebracht bij CIV Superunie B.A., die in de Nederlandse supermarktsector met een marktaandeel van circa 30% een toonaangevende inkooppartij vormt. Als marktleider koopt de Groep foodserviceproducten in eigen beheer in. 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 bedrijfsonderdelen, terwijl alles achter de schermen centraal wordt aangestuurd. Met een gezamenlijke inkoop, gecombineerd met een direct en gedetailleerd margemanagement, worden toenemende brutomarges beoogd.

Vermindering van operationele kosten wordt bereikt door een permanent strakke kostenbeheersing en een gezamenlijke integrale logistieke strategie. Groepssynergie wordt verder bevorderd door de uitbouw van gezamenlijke ICT-systemen, door gezamenlijk vastgoedbeheer en door concernmanagement development.

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders.

Over het jaar 2011 is een omzet gerealiseerd van € 2.420 miljoen met een nettowinst van € 78 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltimebasis bedroeg bijna 5.900. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op NYSE Euronext.

KERNGEGEVENS

(Bedragen x € 1.000)

	2011	2010
Resultaat		
Omzet	2.420.216	2.286.261
Bruto bedrijfsresultaat (vóór afschrijvingen en amortisatie, ebitda)	158.971	145.519
Bedrijfsresultaat (ebit)	104.970	90.928
Winst over het boekjaar	78.207	70.196
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	123.799	106.858
Voorgesteld dividend	46.157	30.874
Vermogen		
Eigen vermogen	540.566	500.073
Netto rentedragende schuld	112.897	156.106
Totaal vermogen	931.116	937.310
Medewerkers		
Jaargemiddelde (fulltime)	5.880	5.513
Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	217.121	203.280
Verhoudingsgetallen		
Toename omzet t.o.v. voorgaand jaar in %	5,9	1,3
Toename winst t.o.v. voorgaand jaar in %	11,4	(5,5)
In % van de omzet:		
Brutowinst	23,2	23,1
Bruto bedrijfsresultaat	6,6	6,4
Bedrijfsresultaat	4,3	4,0
Winst over het boekjaar	3,2	3,1
Rendement in % gemiddeld eigen vermogen	15,0	14,3
Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	16,2	14,8
Eigen vermogen in % van het totaal vermogen	58,1	53,3
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal		
Aantal uitstaande aandelen (ultimo x 1.000)	43.959	44.106

(Bedragen x €)

Eigen vermogen	12,30	11,34
Winst	1,78	1,59
Cashflow	3,01	2,83
Voorgesteld dividend	1,05	0,70
Beurskoers ultimo	20,75	23,20

BELANGRIJKE *data*

AGENDA[1)]

Definitieve omzet 2011	4 januari 2012
Definitieve cijfers 2011	26 januari 2012
Persconferentie	26 januari 2012
Analistenbijeenkomst	26 januari 2012
Publicatie jaarverslag	7 februari 2012
AVA over 2011	
ten kantore van de vennootschap,	
Corridor 11 te Veghel, 11.00 uur	21 maart 2012
Betaalbaarstelling dividend	4 april 2012
Trading update	19 april 2012
Halfjaarcijfers 2012	19 juli 2012
Persconferentie	19 juli 2012
Analistenbijeenkomst	19 juli 2012
Trading update	18 oktober 2012
Definitieve omzet 2012	2 januari 2013
Definitieve cijfers 2012	24 januari 2013
Persconferentie	24 januari 2013
Analistenbijeenkomst	24 januari 2013
AVA over 2012	20 maart 2013

1) Persberichten worden vóór beurs gepubliceerd.

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 (0413) 34 35 00
Fax (0413) 36 30 10
www.sligrofoodgroup.nl

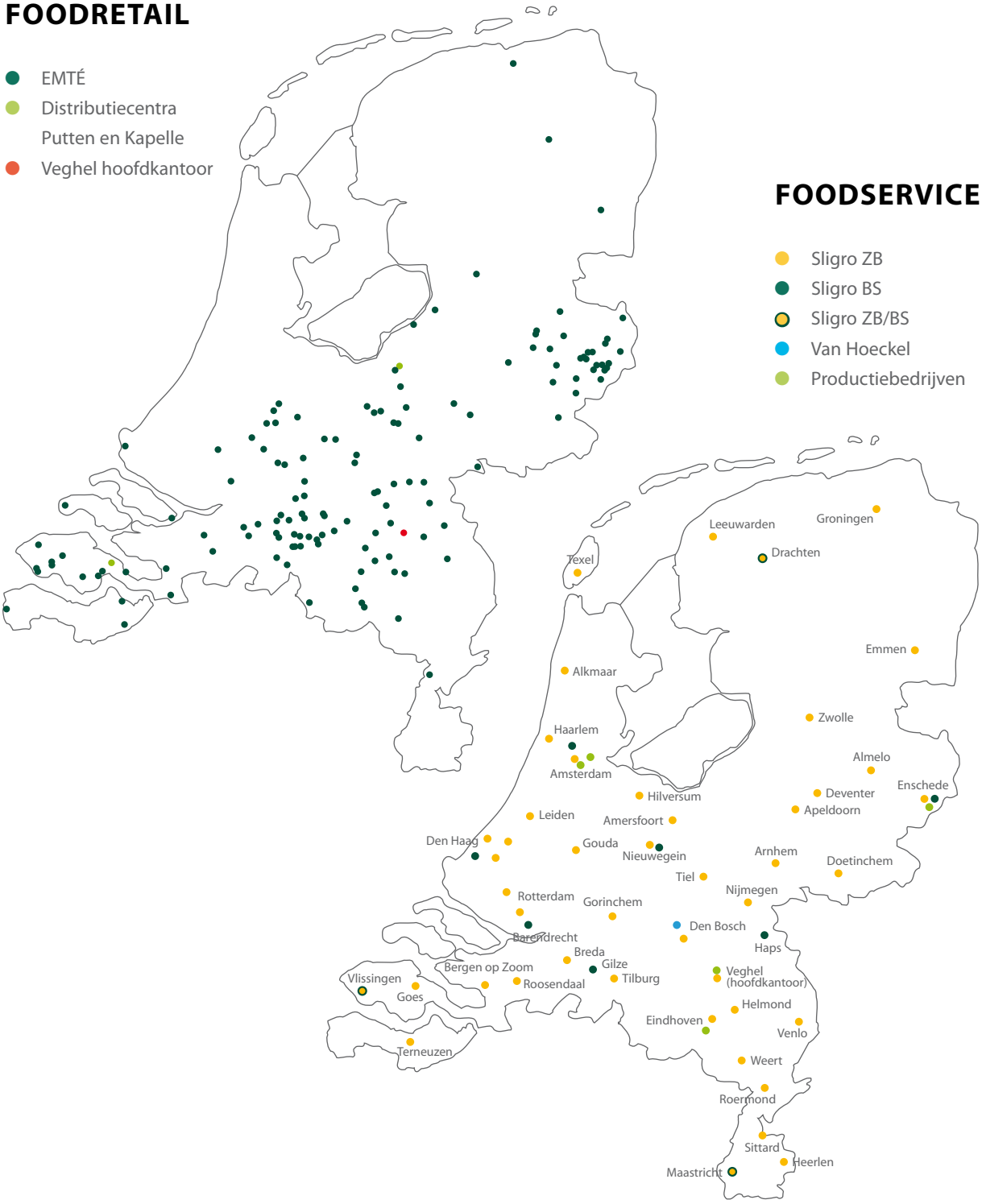
VESTIGINGS *plaatsen*

FOODRETAIL

- EMTÉ
- Distributiecentra Putten en Kapelle
- Veghel hoofdkantoor

FOODSERVICE

- Sligro ZB
- Sligro BS
- Sligro ZB/BS
- Van Hoeckel
- Productiebedrijven



HET *aandeel*

De aandelen van Sligro Food Group worden verhandeld op NYSE Euronext Amsterdam N.V. Sligro Food Group is opgenomen in de AScX-index.

Verloopoverzicht aandelen (x 1.000 stuks)

	2011	2010	2009	2008	2007
Geplaatst primo	44.255	44.255	43.692	43.118	42.408
Stockdividend	0	0	563	574	546
Optie-uitoefening[1)]					164
Ingekochte aandelen (cumulatief)	(296)	(149)			
Uitstaand ultimo	43.959	44.106	44.255	43.692	43.118
Gemiddeld uitstaand	43.996	44.143	44.255	43.692	43.118

1) Naar tijdsgelang verwerkt in het aantal gemiddeld geplaatste aandelen.

Ultimo 2011 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 43.959.215. Dit is een afname van 147.000 ten opzichte van ultimo 2010. De afname is het gevolg van ingekochte eigen aandelen voor het optieplan. De winst en cash flow per aandeel zijn berekend op basis van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen, zoals toegelicht op pagina 119 Sligro Food Group streeft naar een toename van de reguliere dividenduitkering in contanten naar circa 50% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. Over 2011 beloopt de voorgestelde uitkering € 0,85, dit betekent een uitkeringspercentage van 48. Daarenboven wordt voorgesteld een variabel dividend uit te keren van € 0,20 per aandeel, waardoor het totale dividend € 1,05 beloopt.
De website van Sligro Food Group (www.sligrofoodgroup.nl, Nederlandstalig c.q. www.sligrofoodgroup.com, Engelstalig) bevat onder andere informatie over de Groep, het aandeel, de financiën, persberichten, statuten, beloning, aandelenbezit en -transacties van bestuurders en corporate governance. Bezoekers kunnen hier jaarverslagen downloaden en zich abonneren op persberichten.

Kengetallen per aandeel (x € 1)

	2011	2010	2009	2008	2007
Hoogste notering	26,10	25,90	24,29	30,99	37,01
Laagste notering	19,65	21,30	13,75	13,70	22,78
Ultimo jaar	20,75	23,20	24,02	14,90	26,80
Winst per aandeel	1,78	1,59	1,68	1,63	1,72
Dividend	1,05	0,70	1,00[1)]	0,65	0,65
Beurswaarde ultimo (x € mln.)	918	1.027	1.063	651	1.156

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

	2011	2010	2009	2008	2007
Totale omzet in aandelen (x € mln.)	227	205	276	382	485
Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)	9.463	8.750	15.119	16.577	17.112
Aantal transacties (enkeltelling)	40.337	58.433	61.065	61.538	51.633

De maand met het hoogste aantal verhandelde aandelen in 2011 was februari met 1,8 miljoen stuks. Het laagste aantal beliep 0,4 miljoen stuks in oktober.

Meldingen substantiële deelnemingen

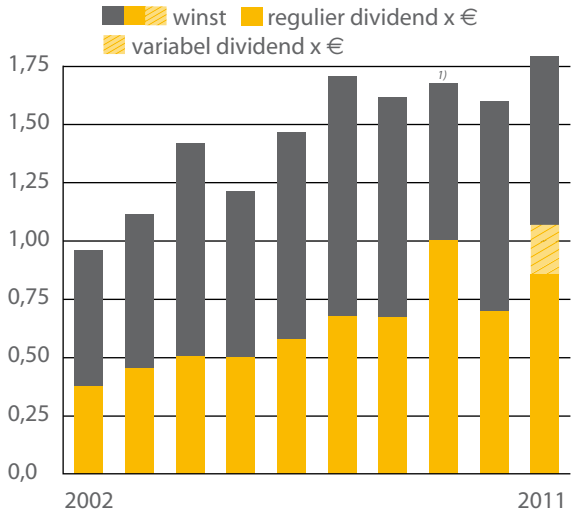
	%
Stichting Administratiekantoor Slippens	33,95
Darlin N.V.	6,12
ING Groep N.V.	5,43
Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V.	5,06
Boron Investments N.V.	5,02
FRM LLC	5,03
Belegging- en Exploitatiemaatschappij De Engh B.V.	5,01

Meldingen dienen te geschieden bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Er kunnen dubbeltellingen ontstaan. Dit betekent dat deze meldingen niet altijd goed inzicht geven in het aantal vrij verhandelbare aandelen. Daarom zijn dubbeltellingen gecorrigeerd.
Volgens onze informatie bezitten de medewerkers van Sligro Food Group 1.614.000 aandelen, waarvan er 250.000 in bezit zijn van de leden van de directie. Op basis van marktinformatie is een inschatting gemaakt van de verdeling van het aandelenkapitaal ultimo 2011.
Deze informatie beslaat 87% van het kapitaal in 2011 (2010: 85%).

	Particulier		Instituten		Totaal	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Nederland	54	45	16	19	70	64
UK			5	7	5	7
USA			9	7	9	7
Frankrijk			1	4	1	4
Overige landen			2	3	2	3
Totaal	54	45	33	40	87	85

KOERSVERLOOP

PER AANDEEL



1) Jubileum dividend: € 1.

PERSONALIA

SLIGRO FOOD GROUP N.V.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

A. Nühn, president (58)
Th.A.J. Burmanje (57)
R.R. Latenstein van Voorst (47)
F.K. De Moor (49)

DIRECTIE

K.M. Slippens, voorzitter (44)
J.H.F. Pardoel, Foodretail (49)
H.L. van Rozendaal, Financiën (56)
W.J. Strijbosch, Foodservice (43)[1)]

SECRETARIS VAN DE VENNOOTSCHAP

G.J.C.M. van der Veeken (50)

DIRECTIE SLIGRO FOOD GROUP NEDERLAND B.V.

GROEPSDIRECTIE ALSMEDE

P.A. van Berkel, Productie en Van Hoeckel (47)
J.G.M. de Bree, Personeel & Organisatie (54)
R.F.L.H. van Herpen, Inkoop (44)
C. de Rooij, Logistiek (58)
M.M.P.H.L. van Veghel, ICT (39)
M.W. Pietersma, Foodservice zelfbediening (61)

1) Voorgedragen voor benoeming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 21 maart 2012.

ONDERNEMINGSRAAD

R. Heijberg, voorzitter
J. Sarbach, secretaris
R. Albers
R. Beckers
E. Beernink
P. Berben
T. Bouman
M. Burgman
D. van der Does
H. Emmers
P. Eshuis
B. Gerards
E. Goedhart-Joosten
J. van Hal
D. Kleijer
M. Langen
B. Li Vestroo
A. Reijnders
R. Rombout
M. de Smit
J. Stehmann
S. van der Velden
L. van Verseveld-Nooten
H. de Wit
J. van Zon

VAN LINKS NAAR RECHTS
WILLEM-JAN STRIJBOSCH
JOHAN PARDOEL
HUUB VAN ROZENDAAL
KOEN SLIPPENS

FRED MEIJER

Mijn werk is mijn hobby!

Strategie

OP HOOFDLIJNEN

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders.

Wij willen op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen en leggen daarover ook verantwoording af. Sligro Food Group richt zich direct en indirect op de etende mens met een totaalpakket aan food- en aan food gerelateerde non-foodproducten en diensten.

Er wordt een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei beoogd van circa 10%, waarvan circa 4% autonoom en circa 6% door acquisities. Bij de doelstelling van autonome groei is een inflatieniveau van ongeveer 2% verondersteld. Groei door acquisities vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats, zeker omdat de Groep zich primair richt op relatief grote acquisities. De Nederlandse foodmarkt is nog zodanig gefragmenteerd dat de kans dat de beoogde groei door acquisities de komende jaren kan worden gerealiseerd als realistisch wordt ingeschat. Wij streven ernaar om de winstgroei gemiddeld ten minste gelijke tred te laten houden met de omzettoename, waardoor aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement geboden kan worden.

Wij stellen ons ten doel een aantrekkelijke partner te zijn voor onze klanten onder meer door het bieden van adequate dienstverlening tegen een concurrerend prijsniveau. De groeistrategie biedt ontplooiingsmogelijkheden voor onze medewerkers. Leveranciers wordt de mogelijkheid geboden om de afzet van producten te vergroten en nieuwe producten te introduceren. De maatschappij profiteert door groeiende werkgelegenheid en een toename van de belastingafdrachten.

Als leverancier van levensmiddelen zijn wij ons volledig bewust van het belang van voedselveiligheid. Het voldoen aan externe kwaliteitsstandaarden wordt als vanzelfsprekend beschouwd. Om over voldoende inkoopvolume in de foodretailmarkt te beschikken, hebben wij onze inkoop van foodretailproducten ondergebracht bij de coöperatieve inkoopvereniging Superunie, die een marktaandeel van 30% vertegenwoordigt. Als marktleider op de foodservicemarkt koopt de Groep voor dit onderdeel zelfstandig in.

De Groep opereert in een zeer concurrerende omgeving waarin kostenstijgingen slechts in beperkte mate kunnen worden doorberekend in de verkoopprijzen. Wij richten ons erop de efficiency van de bedrijfsvoering continu te verbeteren onder meer door effectieve logistieke en communicatie- en informatiesystemen. Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief samengewerkt tussen de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten om een zo hoog mogelijke interne synergie te bereiken. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende bedrijfsonderdelen, terwijl alles 'achter de schermen' centraal wordt aangestuurd.

Realisatie van onze doelstellingen moet de basis vormen voor de zelfstandige positie in de markt, die Sligro Food Group op langere termijn wenst te behouden.

CORNE HANNINK

Ik wil mijn klant inspireren en binden

Commerciële

ONTWIKKELING

DOELSTELLINGEN

- Omzetgroei van gemiddeld 10% per jaar.
- Maximaal benutten van interne synergiemogelijkheden en kennisuitwisseling tussen de groepsactiviteiten.
- Slagvaardig en permanent margemanagement.

STRATEGISCHE INVULLING

- Continu vernieuwen en verbeteren van de commerciële concepten, formules, distributiekanalen en aanpak.
- Strakke en efficiënte operationele aansturing van de retail- en foodservicevestigingen.
- Optimale synergie aan de achterkant en eigen gezicht aan de voorkant.
- Concentratie op grootschalige activiteiten om onnodige complexiteit te vermijden.
- Uitbreiding en upgrading vestigingennetwerk, optimalisatie en vergroting van bestaande vestigingen.
- Versterking marktpositie bij nationale foodservice-klanten als integraal commercieel dienstverlener, dus géén solitaire logistieke dienstverlening.
- Onderscheidende positionering richting regionale klanten door professionaliteit en schaalgrootte te combineren met de persoonlijkheid van een lokale partner: 'groot geworden door klein te blijven'.
- Binden van klanten onder meer door middel van loyaliteitsprogramma's, eventing, eigen merken, versassortimenten en unieke producten van eigen fabricaat.
- Verdere versterking van deskundigheid, klantgerichtheid en ondernemende cultuur door permanente opleidingsprogramma's voor medewerkers en continue bewaking van de typische Sligro Food Group-cultuur in een steeds groter wordende organisatie.
- Benutten van overnamemogelijkheden, mits deze aan onze criteria voldoen.

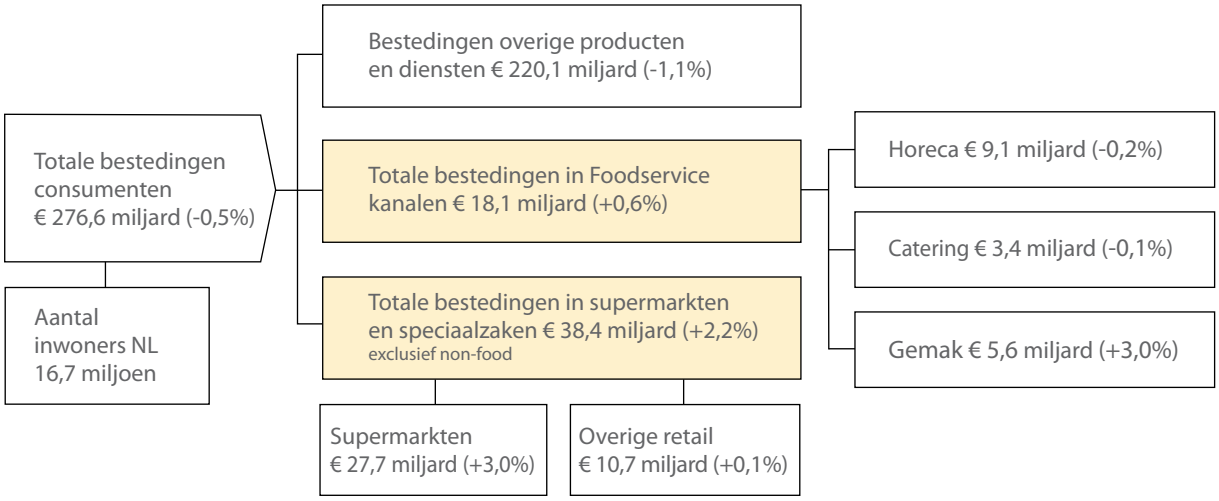
DE FOODMARKT

Sligro Food Group is actief binnen alle belangrijke segmenten van de Nederlandse foodmarkt. De markt wordt opgesplitst in het 'out of home' kanaal, ook wel foodservice genaamd, en het 'at home' kanaal, ook wel foodretail genoemd. Hiermee zijn wij direct of indirect primair afhankelijk van de foodbestedingen door de Nederlandse consument. Een overzicht van de totale bestedingen van consumenten blijkt uit onderstaand schema. Dit schema is afkomstig uit de Foodservice Beleidsmonitor, die is samengesteld in opdracht van het Foodservice Instituut Nederland. In dit rapport zijn de ontwikkelingen in de Nederlandse foodservicemarkt, ook in relatie tot de foodretailmarkt, in kaart gebracht. Doordat de foodservicemarkt veel heterogener is dan de markt van supermarkten, zijn de marktcijfers van foodservice minder consistent en betrouwbaar dan die van foodretail.

In 2011 werd de foodservicebranche geconfronteerd met een compleet verkeerde inschatting van het CBS aangaande de groei van de horecamarkt. De door het CBS veronderstelde sterke groei werd door niemand in de branche, van producent, groothandel tot outlet, herkend. Het Foodservice Instituut Nederland (FSIN) en Foodservice Network hebben de handen ineen geslagen door hun eigen individuele en gelijke visie op de marktontwikkeling te bundelen. Daaruit volgt dat de markt in euro's net positief is en in volume onder druk staat. Ons beeld op de marktontwikkeling sluit goed aan bij de bevindingen van deze beide organisaties.

Voor een vergelijking van de door de consument bestede bedragen en de eigen omzet van Sligro Food Group moeten de toegevoegde waarde van onze afnemers en BTW geëlimineerd worden. Het Foodservice Instituut Nederland schat de foodservicemarkt tegen groothandelsprijzen in op circa € 6,8 miljard. Dit sluit niet geheel aan met onze eigen inschattingen, waarin onder andere een ruimere definitie voor midden- en kleinbedrijf is gehanteerd en waarin bedrijfsmatige non-foodomzet is begrepen.

CONSUMENTENBESTEDINGEN IN NEDERLAND



De marktpartijen in beide segmenten van de foodmarkt kunnen als volgt worden weergegeven.

in %

Marktpartijen Foodservice[1)2)]	Marktaandeel 2011	2010	2009	Marktpartijen Supermarkten[2)]	Marktaandeel 2011	2010	2009
Sligro Food Group	18,7	18,2	17,4	Albert Heijn	33,8	33,6	32,8
Lekkerland	14,7	14,5	14,8	C1000[4)]	12,1	11,5	11,7
Diverse brouwerijen	13,1	14,1	14,6	Plus[5)]	6,0	6,0	6,0
Deli-XL	11,2	11,0	10,9	Super de Boer[6)]	2,4	5,5	6,5
Metro	9,0	8,9	8,8	Jumbo	7,4	5,5	4,9
De Kweker/Vroegop	3,7	3,8	3,7	Hard-discount[8)]	18,0	17,7	17,9
Kruidenier	3,9	4,4	4,4	Sligro Food Group[4)]	2,8	2,7	2,6
Hanos/ISPC[3)]	3,4	3,4	3,5	Overigen[7)]	17,5	17,5	17,6
Overigen	22,3	21,7	21,9				
	100	100	100		100	100	100

1) Bron: Foodservice Monitor Jaarrapport 2011, Foodservice Beleidsmonitor. 2) Bron: Omzetopgaven bedrijven en marktdefinitie Nielsen en IRI. Cijfers voorgaande jaren enigszins aangepast. 3) Cijfers voorgaande jaren (substantieel) herzien. 4) November 2011 overname door Jumbo aangekondigd. 5) Lid van inkoopvereniging Superunie. Alle leden tezamen hebben een marktaandeel van bijna 30%. Sanders vanaf Q4 2010 in Sligro Food Group-cijfers. 6) December 2009 overgenomen door Jumbo. 7) Nagenoeg geheel overige leden Superunie. 8) Inclusief hard discountdeel Detailresult.

Mijn persoonlijke passie sluit naadloos aan op mijn werk

REMCO LENTJES

Indien naar de totale foodbestedingen door consumenten wordt gekeken beloopt het maagaandeel van Sligro Food Group daarmee 8%. Dat houdt een nummer 3-positie in de Nederlandse foodmarkt in.

In meerjarenperspectief bezien blijkt dat supermarkten de afgelopen vijf jaar een ieder jaar toenemend aandeel van de totale foodbestedingen hebben gerealiseerd, zoals blijkt uit onderstaand schema, dat is opgenomen in de Foodservice Monitor.

	x € miljard					marktaandeel in %				
	P2011	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**	**P2011**	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**
Foodservice	18,1	18,0	18,3	18,9	18,8	32,0	32,3	32,7	33,7	34,2
waarvan:										
- horeca klassiek	9,1	9,1	9,4	9,9	10,0	16,1	16,2	16,6	17,6	18,1
- catering	3,4	3,4	3,4	3,6	3,6	6,0	6,2	6,3	6,5	6,7
- gemak	5,7	5,5	5,5	5,4	5,2	10,1	10,0	9,8	9,6	9,5
Supermarkten	27,7	26,9	26,5	25,6	24,6	49,0	48,4	47,4	45,7	44,7
Speciaalzaken	7,7	7,7	8,0	8,4	8,4	13,6	13,8	14,3	15,0	15,3
Markten overige	3,1	3,1	3,1	3,2	3,2	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8
Totaal	56,5	55,5	55,9	56,0	54,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

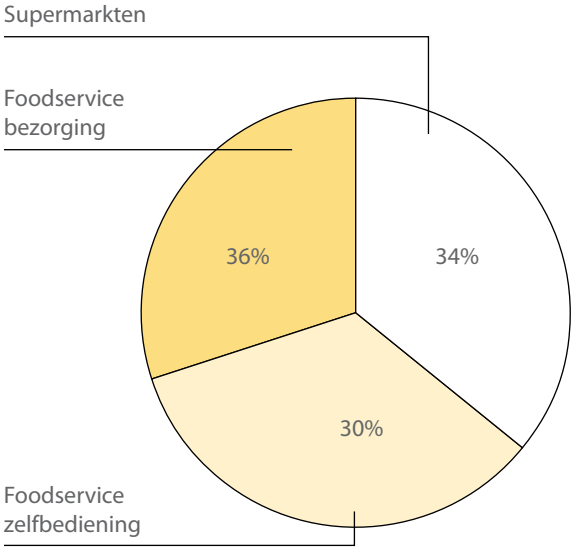
Bij de ontwikkeling van de categorie gemak dient bedacht te worden dat hierin Pompshops zijn begrepen, die relatief veel tabaksproducten verkopen, waardoor accijnsverhogingen de omzetontwikkeling in euro's positief beïnvloeden.

Uit onderstaand schema blijkt welke bedrijfsonderdelen van de Groep zich op de verschillende marktsegmenten van de foodmarkt richten. Hoewel de primair op de klant gerichte activiteiten gescheiden plaatsvinden, wordt alles 'achter de schermen' waar mogelijk maximaal centraal aangestuurd. Deze synergie geeft ons zowel in de Foodservice als Foodretail 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 de marktsituatie per bedrijfsonderdeel.

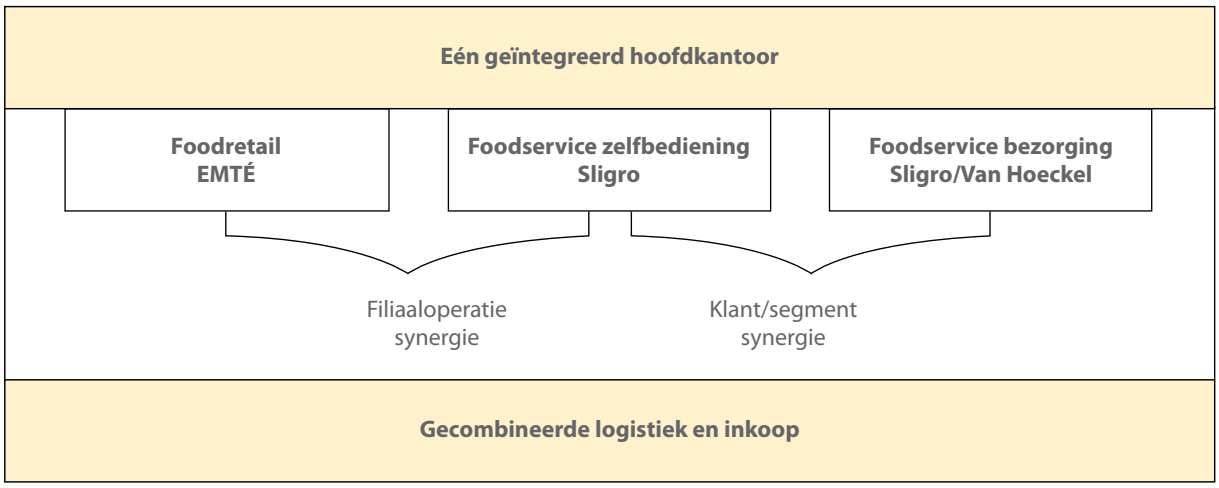
Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor Veghel		
Foodretail	**Foodservice Zelfbediening**	**Foodservice Bezorging**
EMTÉ	**Sligro**	**Sligro/Van Hoeckel**
130 Eigen- en franchise supermarkten	Groot- en kleinschalige horeca, recreatie, catering, tankstations, grootverbruik, institutioneel	
2 Distributiecentra	Landelijk netwerk van 45 zelfbedienings-vestigingen	Landelijk netwerk van 11 bezorgservice-vestigingen
Sligro Fresh Partners & Productiebedrijven Gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (SmitVis) en vlees (retail), patisserie/traiteur (Maison Niels de Veye) en vier deelnemingen in versbedrijven		

OMZETVERDELING 2011

Sligro Food Group richt zich direct of indirect op de maag van de Nederlandse consument. De consument kan in de EMTÉ-supermarkten zelf haar inkopen doen. De foodserviceklant kan kiezen uit zelfbediening of bezorging of een mix van die twee. In de zelfbediening doen veelal kleinere, onregelmatige of secundaire klanten hun inkopen, maar juist ook grotere klanten bezoeken ons om goederen bij te halen, komen voor inspiratie en oriëntatie of selecteren hun producten gewoon liever zelf. Vanuit de bezorgservicevestigingen worden deze deels gelijke foodserviceklanten frequent geleverd vanuit het totale assortiment van circa 60.000 artikelen. De drie kanalen, supermarkten, zelfbediening foodservice en bezorgingfoodservice, omvatten ieder ongeveer een derde deel van de omzet van de Groep.



Uit onderstaand schema blijkt de synergie tussen de drie kanalen. Sligro Food Group bestaat immers niet uit een groep bedrijven, maar is één geïntegreerd bedrijf met overlappende klant- en distributievormen.



FOOD *retail*

x € mln.

	2011	2010
Omzet	811,2	737,8
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	14,5	19,2
Netto geïnvesteerd vermogen	214,3	221,4
Ebita/omzet in %	1,8	2,6
Ebita/gemiddeld ngv in %	6,7	10,2

Net zoals in voorgaande jaren verschillen de marktonderzoekers nogal over de totale marktgroei. Dat verschil wordt ook dit jaar weer veroorzaakt door de inschattingen over de groei bij de harddiscounters, die uiteenlopen van een groei van 3,5% tot zelfs 12,1%.
De ontwikkeling in de rest van de markt is redelijk betrouwbaar, want die informatie wordt namelijk via scanningdata door deze supermarktorganisaties zelf (in detail) ter beschikking gesteld.

De markt voor supermarkten heeft naar schatting van GfK in 2011 (52 weken) een groei doorgemaakt van 2,6% (2010: 1,2%) tot een totale marktomvang van € 32,2 miljard. AC Nielsen en IRI komen tot groeipercentages van respectievelijk 3,5% en 2,7%, waarbij het verschil dus vooral veroorzaakt wordt door de veronderstelde ontwikkeling bij harddiscount. De laatste twee bureaus schatten de markt in op circa € 33 miljard. De markttoename wordt nagenoeg geheel veroorzaakt door prijsstijgingen vooral als gevolg van ontwikkelingen op de grondstoffenmarkt.

Het jaar 2011 werd gekenmerkt door belangrijke marktontwikkelingen binnen de verschillende supermarktketens.
Gedurende het jaar 2011 is het voormalige Super de Boer grotendeels ontmanteld. De vestigingspunten kregen vooral de formules Jumbo en C1000 op de pui, maar er kwamen ook vestigingen bij andere organisaties terecht. Wij deden overigens zelf ook een stevige duit in het ombouwzakje, door de ombouw van Sanders- en Golff-vestigingen naar de EMTÉ-formule. Door al dat ombouwen ontstaat er een enigszins diffuus beeld over wie er nu autonoom marktaandeel wint of verliest. Het lijkt erop dat de grote mutaties in marktaandeel vooral het gevolg zijn van de ombouwoperaties en dat de overige, meer autonome, effecten beperkt zijn. De volgende grote transactie is al weer aangekondigd.

Vooral in het eerste kwartaal was sprake van een enorme prijsdruk op initiatief van de marktleider. Eind eerste kwartaal begon de markt enigszins te normaliseren, hoewel de competitieve druk het hele jaar hoog gebleven is. Dat heeft de winstgevendheid van de hele markt onder druk gezet, inclusief die van de marktleider zelf.

Een overzicht van onze supermarkten blijkt uit het navolgende overzicht.

	Aantal ultimo boekjaar		x 1.000 m² vvo ultimo boekjaar		Consumenten-omzet[1] x € mln.		Omzet index in dezelfde locaties[2]	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Totaal	130	131	135	135	915	850	103	105
Waarvan EMTÉ	120	90	128	101	820	633	103	106

1) Inclusief vestigingsmutaties gedurende het jaar en btw. 2) In 2011 alleen beschikbaar voor EMTÉ.

De totale omzet van Foodretail bestaat uit de consumentenomzet van EMTÉ, exclusief btw, en de groothandelswaarde voor leveringen aan franchiseondernemers.

De omzet kan als volgt verdeeld worden:

(x € mln.)	Omzet		Omzetaandeel in %	
	2011	2010	2011	2010
Eigen supermarkten	666	578	82	78
Zelfstandige ondernemers	145	160	18	22
Totaal	811	738	100	100

De omzetdaling bij zelfstandige ondernemers vindt zijn oorsprong in 2010, toen vestigingen zijn afgestoten die niet geschikt waren voor de EMTÉ-formule. De omzeteffecten daarvan werken vanzelfsprekend nog door in 2011.

VERVERSEN

De EMTÉ-formule liet in 2011 een omzetgroei voor dezelfde locaties (zogenaamde like-for-like) zien van 3,4% en realiseerde daarmee wederom een hogere groei dan de markt. Dat hangt vooral samen met de maatregelen uit het Masterplan Foodretail (2009-2012). De felle prijsconcurrentie in het eerste kwartaal noopte ons de promotiedruk enigszins te beperken, hetgeen vanaf de zomer heeft geleid tot een lagere omzetgroei. Inmiddels bieden de marktomstandigheden weer mogelijkheden om de promotiedruk op te voeren naar het niveau dat past bij de EMTÉ-formule, hetgeen vertraagd zichtbaar wordt in de omzetontwikkeling. In 2011 is het verVersen van de EMTÉ-formule met kracht voortgezet, waardoor inmiddels 101 vestigingen van de nieuwste formulekenmerken zijn voorzien. Dat gebeurt 'automatisch' bij ombouw van de Sanders- en Golff-vestigingen en gefaseerd bij bestaande EMTÉ-vestigingen. In 2010 en 2011 zijn in totaliteit 101 vestigingen verVerst. De resterende 29 supermarkten volgen in 2012.

We kunnen constateren dat de verhoogde focus op vers een gunstige uitwerking heeft op zowel de hoogte van de omzet, de uitstraling als het versaandeel in de totale omzet. Ook door klanten wordt dat gewaardeerd. Zo mochten wij voor de derde opeenvolgende keer de eerste prijs in ontvangst nemen in het GfK-versrapport voor de slagerijafdeling. In het GfK/Westland-kaasonderzoek verkregen wij voor de tweede maal de prijs van beste kaasafdeling. Overigens willen we ons niet alleen versterken op versgebied, maar ook met 'Eerlijk & Heerlijk'-producten, die in de loop van 2011 in ons assortiment zijn opgenomen, dan wel meer benadrukt worden. Eerlijk & Heerlijk omvat biologische producten, eerlijke handel (fair trade), duurzame en streekproducten. Uniek daarbij is dat we dit niet uitsluitend voor eigen merken doen, maar ook voor A-merken. Onze klant krijgt daarmee een maximaal en uiterst transparant beeld en kan dan zelf zijn keuzes maken. We lieten dan ook een sterke stijging zien van onze rankings bij bio- en fair trade-producten.

De eerste helft van 2011 stond vooral in het teken van de ombouw van de Sanders-vestigingen. Nadat eind 2010 de eerste pilotvestiging was omgebouwd, werd deze

hele operatie succesvol afgerond in de eerste helft van 2011. Uiteindelijk hebben wij 20 van de 22 supermarkten omgebouwd tot EMTÉ en twee kleine vestigingen afgestoten. Een paar kleine locaties zijn alleen cosmetisch omgebouwd, want deze worden binnen afzienbare tijd gereloceerd naar betere en grotere locaties. Dit vooruitzicht vormde een belangrijke factor bij de overname van Sanders.

Hoewel de ombouwoperatie zelf en alles wat daarbij komt kijken succesvol verlopen zijn, vallen ons de nieuwe omzetten nog tegen. De klant moet natuurlijk wennen aan het 'verlies' van de in deze kleine regio bekende Sanders-formule met alle lokale sentimenten van dien en bovendien wordt soms een er veel beter uitziende winkel geassocieerd met een duurdere winkel. De forse inflatie in de hele markt hielp ons daarbij niet. Uit marktonderzoek is gebleken dat de Sanders-consument een wat ander profiel heeft dan de EMTÉ-consument. Vanzelfsprekend willen wij de 'oude' Sanders-klanten graag behouden, maar voor de geprognosticeerde omzetgroei richten wij ons toch primair op de bij de EMTÉ-positionering passende en dus veelal nieuwe klant. Dat vraagt wat meer tijd. Gezien de regionale klantenprofielen weten wij dat er voldoende nieuwe klanten in de regio wonen om het gemis van voormalige klanten te compenseren en verder uit te bouwen.
Zo'n ombouw heeft niet alleen gevolgen voor de winkels, maar zeker net zoveel voor de 'achterkant' van het bedrijf. In de eerste helft van 2011 is de gehele logistiek van Sanders ontmanteld en op uiterst gestructureerde wijze geïntegreerd in het retail DC in Putten. Eén van de Sanders DC's is gedurende deze operatie om- en uitgebouwd tot een bezorgservicevestiging voor Foodservice (BS). Het merendeel van de logistieke medewerkers heeft tijdelijk gewerkt in het retail DC te Putten en vervolgens weer een arbeidsplaats teruggekregen in de BS te Enschede. Dat is één van de sterke punten van Sligro Food Group. Hierdoor zijn wij in staat met veel respect voor de mens alle stakeholders optimaal te bedienen. Die insteek geeft Sligro Food Group als overnemende partij ook in de toekomst een positief imago, zeker bij familiebedrijven waar de betrokkenheid bij het personeel veelal hoog is.

In de eerste helft is ook het Sanders-hoofdkantoor ontmanteld en voor de meeste medewerkers kon een alternatieve functie worden geboden binnen de Groep. Van een beperkt aantal personen moest vanwege hun lokale gebondenheid afscheid worden genomen.
Hoewel de hele Sanders integratie uiterst soepel en efficiënt is verlopen, ging dat toch gepaard met eenmalige kosten, die wij op een paar miljoen inschatten. Daarbij kan onder andere worden gedacht aan reorganisatiekosten, tijdelijke extra personeelskosten, uitverkopen van voorraden en openingscampagnes.
Nadat in 2010 al 12 voormalige Golff-vestigingen zijn omgebouwd, volgden er 10 in het afgelopen jaar. De rest volgt in 2012. Met de ondernemers is volledige overeenstemming bereikt over de ombouwvoorwaarden en het conditiestelsel. Gelukkig kunnen we constateren dat de ombouw tot een substantiële omzettoename leidt. Dat is ook nodig voor de levensvatbaarheid van de vestigingspunten. Omdat de overgang naar de EMTÉ-formule bovendien tot een hogere insturingsmarge voor de zelfstandige ondernemers leidt, is die groei tevens nodig om het margeverlies voor ons als franchisegever en groothandel te compenseren. Het terugverdienen van het margeverlies is overigens gebaseerd op een meerjarige groeiverwachting.

ZELFSCANNING

In 2011 is in de eerste winkel zelfscanning ingevoerd. We hebben daarvoor een eigen concept ontwikkeld, waarbij de klant blijft afrekenen bij een caissière, omdat we het klantencontact in stand willen houden. We zien ruimte om dit concept de komende jaren in onze grotere vestigingen in te voeren. De eerste resultaten zijn veelbelovend. Begin 2012 worden twee extra vestigingen van zelfscanning voorzien, waarna verdere evaluatie zal plaatsvinden.

BACKOFFICE OPTIMALISATIE

In 2011 hebben we in de back office, de combinatie van processen en systemen bij Foodretail, weer de nodige vooruitgang geboekt, maar onze ambitieuze doelstellingen ter zake konden niet geheel gerealiseerd worden. Om de efficiency en effectiviteit van de supply chain versneld te kunnen versterken, hebben we besloten om op groepsdirectieniveau hiervoor iemand aan te trekken, zodat dit ook continu gestimuleerd en bewaakt kan worden. Er valt nu eenmaal veel voordeel te halen door de achterkant van het bedrijf volledig te stroomlijnen.
Wij beogen onze positie in Foodretail de komende jaren verder te versterken. Autonoom zijn daar door vestigingsrestricties niet veel mogelijkheden voor. De Nederlandse markt is echter nog steeds sterk gefragmenteerd. Nederland vormt daarmee een uitzondering in Europa. In de meeste landen domineren circa vijf supermarktorganisaties de markt, terwijl er in Nederland wel twintig supermarktorganisaties zijn. Dat is vooral het gevolg van onze inkoopvereniging Superunie. Deze verschaft immers

de kracht om scherpe inkoopcondities te bedingen. In combinatie met de scherpe regionale klantenfocus van de meeste Superunie-leden kunnen die daardoor concurreren met grote tegenspelers. Zoals wij in het verleden aangetoond hebben, biedt die fragmentatie groeikansen voor Sligro Food Group, maar dat vergt wel geduld. Sommigen, concluderen nogal eens te snel dat alleen 'big' 'beautiful' is.

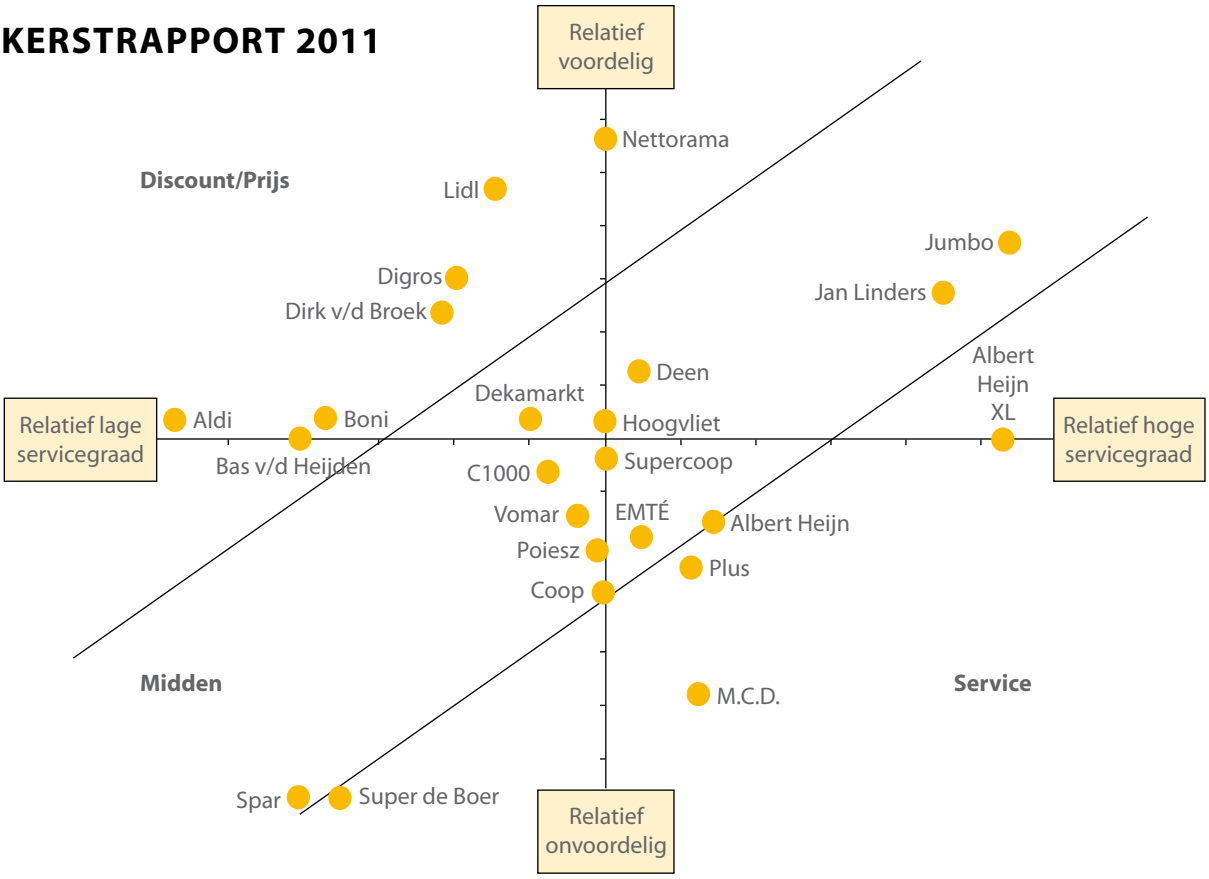
In 2011 hebben wijzelf ook intensief onderzoek gedaan naar de (on)mogelijkheden van een omvangrijke acquisitie in de foodretail. Doordat het proces niet aan onze governanceregels voldeed, hebben wij ons vroegtijdig moeten terugtrekken. Er trad immers een dermate versnelling op van de producedure waardoor de zorgvuldigheid niet langer kon worden gewaarborgd. Daardoor zijn wij niet in staat geweest om een totaalafweging te maken over een interessante businesscase. Dat vinden wij jammer, maar betekent voor ons geenszins dat we niet langer geloven in of vasthouden aan onze huidige groeistrategie in retail. Foodretail en Foodservice versterken elkaar in het businessmodel dat Sligro Food Group hanteert, waar onder meer een centrale back office deel van uitmaakt.

De gevolgen van de recente marktontwikkelingen zal de consolidatie ná nummer één en twee naar onze verwachting alleen maar bevorderen, hetgeen goed aansluit bij onze ambities. Bovendien is het naar onze inschatting sterk de vraag in hoeverre de Jumbo- en C1000-formule daadwerkelijk naast elkaar blijven bestaan. Wij zullen alert blijven ten aanzien van kansen die het verdere verloop van dit proces mogelijk kan opleveren.

Onze 45%-deelneming Spar wist haar positie in 2011 te handhaven. Dat is een knappe prestatie want het segment buurtsupers heeft het niet makkelijk door al het prijsgeweld en door demografische factoren, zoals de verstedelijking. Spar heeft in 2011 een nieuw distributiecentrum annex hoofdkantoor in gebruik genomen in Waalwijk. Die gelegenheid is tevens benut voor een verdere stroomlijning van de kantoorfuncties, maar ook van de logistiek. Dat biedt mogelijkheden om op termijn haar marktleiderschap in deze nichemarkt verder uit te bouwen.

Tweemaal per jaar zijn de Nederlandse supermarktorganisaties nerveus over hun rapportcijfers. Dan verschijnen immers het zomer- respectievelijk het kerstrapport van GfK en het positioneringsschema dat u hieronder aantreft. Gelukkig verschaft het rapport een ranking op meerdere aspecten, zodat selectief geshopt kan worden, als daaraan behoefte bestaat. Zelf wisten wij onze ranking in het kerstrapport een plek te verbeteren. Die trendmatige ontwikkeling is, in een jaar waarin wij als gevolg van de vele ombouw- en integratieactiviteiten toch wat intern gericht waren, niet verkeerd.

KERSTRAPPORT 2011



FOOD service

x € mln.

	2011	2010
Omzet	1.609,0	1.548,5
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	100,4	79,6
Netto geïnvesteerd vermogen	434,8	424,2
Ebita/omzet in %	6,2	5,1
Ebita/gemiddeld ngv in %	23,4	18,7

Volgens het Foodservice Instituut Nederland is de foodservicemarkt in 2011 iets toegenomen tot een niveau van € 17,8 miljard. Deze markt wordt gemeten in door consumenten bestede bedragen. Daarin zijn de btw en de toegevoegde waarde van onze afnemers begrepen. Volgens berekeningen van het FSIN is de groothandelswaarde in 2011 eveneens iets toegenomen tot een niveau van € 6,8 miljard.
Uit het overzicht op pagina 19 blijkt dat wij wederom het meest in marktaandeel zijn gestegen en dat deden we volledig via autonome groei. We zijn er in 2011 in geslaagd om de markt met zo'n 3% te verslaan. Onze omzet is immers met 3,9% toegenomen tot € 1.609 miljoen. Daarmee hebben wij weer een jaar toegevoegd aan een lange traditie van een betere ontwikkeling dan de markt. In de laatste vijf jaar is ons marktaandeel autonoom met bijna 4% toegenomen tot 18,7%, waarvan 0,5% in 2011. Die groei is overigens niet alleen het gevolg van commerciële activiteiten, maar ook van investeringen in het vestigingennetwerk en in het management, maar ook door forse kwaliteitsslagen in de back-office waarbij operational excellence nadrukkelijk ons streven is. In ons vak is het herstellen van fouten zeer kostbaar. Dit leidt bovendien nooit tot volle tevredenheid van de klant, die zijn leveringen immers toch niet op tijd, volledig of conform specificatie in huis krijgt en zelf als professional al genoeg aan het hoofd heeft. Voorkomen is dus ook hier beter dan herstellen.

Als de omzetgroei in moeilijke markten toch behoorlijk is, de marge goed overeind gehouden kan worden door een goede mix van klanten (nationaal, maar zeker ook regionale accounts), assortimenten (eigen merken) en een sterke inkooppositie en je ook de kosten nog goed in de hand hebt, dan mag duidelijk zijn dat er prachtige resultaten gerealiseerd worden.

In het hoofdstuk Foodservice Bezorging hebben we ingezoomd op de ontwikkelingen van en investeringen in capaciteit en systemen en werkmethodes in de afgelopen jaren. Met ons marktaandeel van 18,7% zijn wij duidelijk marktleider, te meer daar nummer twee Lekkerland zijn hoge marktaandeel vooral te danken heeft aan tabaksverkopen (veel accijns) in het petrolsegment. Sec in zelfbediening moeten we Metro (Makro) voor ons laten, althans indien naar de totale omzet wordt gekeken. De foodservicemonitor heeft echter betrekking op foodverkopen in het business-to-business kanaal. Vanuit dat gezichtspunt zijn wij groter dan Metro. Gebaseerd op de gepubliceerde cijfers van het moederconcern van Deli XL zijn wij inmiddels hen ook ruim voorbij gestreefd in bezorgomzet.

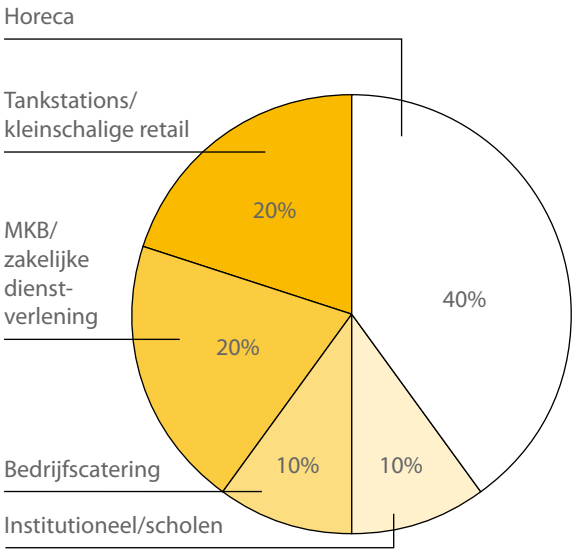
Van onze totale foodservice-omzet is € 1.308 miljoen of 81% (2010: 82%) betrokken in de foodservicemonitor. Bedrijfsmatige non-food en bepaalde klantengroepen (speciaalzaken, buurtsupers en een deel van het MKB) zijn niet in de monitor begrepen. Dat betreft vooral zelfbedieningsomzet.

Wij hanteren twee formules in de foodservicemarkt. Van Hoeckel is de specialist voor de institutionele markt en

Sligro bedient de overige segmenten. Om aan de specifieke wensen van de institutionele klanten tegemoet te kunnen komen, bedienen wij deze klanten vanuit een gespecialiseerd bedrijfsonderdeel, dat overigens volledig gebruik maakt van de centrale back-office-activiteiten van de Groep en van de distributiekracht van de bezorgactiviteiten van Foodservice.

Met als doel meer onderscheidend vermogen richting onze klanten, heeft Sligro Food Group de beschikking over een aantal eigen productiebedrijven en hebben wij een intensief partnership met een aantal verspartners, waarin wij een minderheidsbelang hebben. Voor alle dagversgroepen opereren deze net als 100% dochter SmitVis onder de naam Sligro Fresh Partners.
Naast SmitVis maken de volgende productiebedrijven als 100%-dochter deel uit van de Groep:
conveniencebedrijf Culivers en exclusief patisserie- en traiteurbedrijf Maison Niels de Veye. Ook Sanders Vleescentrale is een 100%-dochter, die veelal voor foodretail werkt.
Onze verspartners waarin wij een minderheidsbelang hebben zijn Smeding (AGF), Kaldenberg (vlees), Ruig (wild en gevogelte) en Verhoeven (kleinbrood). Oorspronkelijk was de focus vooral op Foodservice gericht, maar inmiddels is er op bepaalde assortimentsgroepen ook een substantiële afzet via onze supermarkten en bovendien groeit deze sterk.

Onze foodserviceomzet is als volgt verdeeld over de verschillende hoofdklantencategorieën:



ZELFBEDIENING

Wij hebben onze keten van 45 zelfbedieningsgroothandels in 2011 weer verder versterkt door gerichte investeringen. Nadat eind 2010 al de eerste uitbreidingsfase van de vestiging in Tilburg in gebruik was genomen, werd in het voorjaar van 2011 deze geheel gerenoveerde en fors uitgebreide vestiging volledig opgeleverd. We hebben daarmee een prachtige vestiging verkregen, die al van meet af aan een fraaie omzetontwikkeling laat zien. Ook de vestigingen in Amersfoort, Rotterdam-Zuid, Leiden en Tiel zijn in 2011 stevig onderhanden genomen, waardoor zij weer aan de laatste formulekenmerken voldoen. Meestal heeft een upgrade van een vestiging een levensduur van circa acht jaar. In de tweede helft van 2011 is ook een begin gemaakt met een volledige renovatie van de vestiging in Alkmaar. Eind eerste kwartaal is de bezorgomzet uit deze vestiging overgeplaatst naar de BS Amsterdam. Het verleden heeft aangetoond dat de afsplitsing van de bezorgactiviteiten naar de gespecialiseerde bezorgservicevestigingen gunstig uitwerkt voor zowel de zelfbediening als bezorging.
Nu deze vestiging is 'verlost' van de bezorgoperatie kan zij zich volledig richten op zelfbediening. De investering is erop gericht om de vestiging daar optimaal op in te richten. Er zijn nog twee vestigingen over die bezorging en zelfbediening combineren, te weten Maastricht en Vlissingen. Voor die eerste vestiging hebben wij concrete plannen om de bezorging eveneens af te splitsen. Dat vergt echter een uitbreiding/verhuizing van één van de bestaande bezorgservicevestigingen en het verhuizen van de bestaande (zelfbedienings)vestiging in Maastricht. Door deze combinatie van factoren, de moeilijke onroerend goedmarkt en een weinig daadkrachtig en consequent beleid van de lokale overheid kan dat nog wel enige jaren vergen. Het is ongelofelijk dat, juist in deze tijd, er niet meer overheidsmedewerking is als ondernemers fors willen investeren in een regio met alle positieve spin off van dien. We hebben in 2011 gepoogd dat te combineren met een acquisitie in deze regio, maar deze is uiteindelijk niet geëffectueerd. Daarom hebben we nu besloten dat volledig op eigen kracht te bewerkstelligen. Dat betekent dat we behalve een investering in een vervangende bezorgservicevestiging ook ons commerciële apparaat in deze regio gaan versterken. Voor de vestiging in Vlissingen beogen wij geen afsplitsing, gezien het zeer sterk seizoenmatige karakter van deze locatie en het beperkte achterland. Bovendien weet het team in Vlissingen een dermate hoog serviceniveau neer te zetten (ondanks de piekbezetting) dat de klanten in deze regio uitermate tevreden zijn over de kwaliteit van dienstverlening in zowel zelfbediening als bezorging.

In 2012 zal in ieder geval begonnen worden met een compleet nieuwe grote Sligro-vestiging in Zwolle. Wij hopen deze eind 2012 in gebruik te kunnen nemen, waarmee wij afscheid kunnen nemen van de wat gedateerde oude locatie. Het betreffende onroerend goed van de oude locatie wordt als onderdeel van de transactie met de nieuwe huurlocatie afgestoten. Tevens zijn we concreet bezig met een drietal nieuwe locaties in steden of stadsdelen waar nu nog geen vestiging is. Dat moet de komende jaren zijn beslag krijgen.
Uiteindelijk is er ruimte voor circa 55 Sligro-vestigingen in het land. Primair blijft ons beleid erop gericht om de omzet en het marktaandeel van bestaande vestigingen te vergroten. Ook daartoe liggen diverse concrete ijzers in het vuur. De omzet van zelfbediening vertoonde in 2011 met € 734 miljoen een kleine groei ten opzichte van het voorafgaande jaar. Dat betekent dat we ons daarmee in lijn ontwikkelen van de totale foodservicemarkt.
Bijzonder in het jaar was een uiterst slechte zomer die zowel in zelfbediening als bezorging de omzetgroei heeft gedrukt. De laatste maand van het jaar was daarentegen sprake van een sterke groei richting de kerst, zowel in food als kerstpakketten. Sligro is één van de grotere spelers in de markt voor kerstpakketten en heeft tegen de markttrend in een significante groei in dit segment gerealiseerd in 2011. Een sterk aanbod, bestendige hoge professionaliteit en servicegraad, maar ook een vernieuwd verkoopbeleid liggen daaraan ten grondslag. Onze website voor kerstpakketten werd als beste verkozen voor deze omzetcategorie.

BEZORGING

De bezorgomzet was het afgelopen jaar dé groeifactor binnen foodservice en realiseerde daarmee in de markt die vlak is, ook voor onszelf, indrukwekkende groeicijfers. Deze gingen niet gepaard met afbraakprijzen, maar werden op kracht en kwaliteit gewonnen.

Sligro is steeds beter in staat om juist ook met het versaanbod te scoren. Waar vroeger het imago bij droge kruidenierswaren leidend was, zien steeds meer afnemers onze sterke performance in deze productgroepen. Professionaliteit van de supply chain, maar ook hoogwaardig productaanbod, constante kwaliteit, streekproducten, persoonlijk advies, inkoop rechtstreeks bij de bron en specialistische versmarkten als Rungis zijn daarbij sleutelwoorden. Het hechte partnership met onze Freshpartners vormt daar de basis voor en wordt door steeds meer klanten her- en erkend. Juist relaties die hoge eisen stellen aan het verspakket voelen zich dan ook bij Sligro thuis.

In het hoofdstuk 'Foodservice Bezorging nader beschouwd' hebben wij een overzicht opgenomen wat wij de afgelopen vijf à zeven jaar allemaal gedaan hebben om de bezorgoperatie op de kaart te zetten en wat de huidige status is. In 2011 zijn er nog twee belangrijke stappen gezet om de infrastructuur op het huidige niveau te brengen. Eén van de stappen is de opening van een nieuwe BS in Enschede. Het eind 2010 overgenomen Sanders beschikte over twee distributiecentra.
Een goed geoutilleerd retail-DC, dat echter te klein was als BS en een gedateerd klein retail-DC met voldoende uitbreidingsmogelijkheden. Dat laatste DC heeft een enorme metamorfose ondergaan en is om- en uitgebouwd tot een nieuwe BS, waarin wij vooralsnog bestaande omzet in deze regio vanuit andere locaties hebben ondergebracht om van hieruit onze positie in de regio Twente verder uit te bouwen. Deze omvangrijke operatie is bijzonder succesvol verlopen en het lijkt erop dat we vier maanden na ingebruikname al kunnen spreken van een redelijk efficiënte operatie, terwijl we er in eerdere projecten een langere tijd voor nodig hadden. Dat is voor ons een bewijs dat we steeds meer de richting op gaan van een multipliceerbare operatie. De constructieve opstelling van de Gemeente Enschede heeft een snelle doorlooptijd, maar daarmee ook de terugkeer van arbeidsplaatsen naar de regio bevorderd.

In 'Groot Amsterdam' is heel veel gebeurd in 2011. Nadat we forse integratieproblemen hadden ondervonden in

LANSANA KOROMA

Ik vind mijn werk gewoon leuk

2010 met het samenvoegen van vijf locaties in de nieuwe 35.000 m² grote BS, verliep de operatie in 2011 juist erg succesvol. Eind 2010 hadden we weliswaar een, qua niveau van dienstverlening, stabiele situatie bereikt, maar de efficiency liet nog fors te wensen over en veel voormalig Inversco klanten moesten nog overgezet worden op de Sligro IT-systemen, waaronder de e-commerce applicatie Slimis. Naar dat laatste is in de eerste helft veel aandacht uitgegaan. Dat hield onder meer een intensief contact met klanten en leveranciers in, maar is met goed gevolg en zonder verdere verstoringen van de operatie verlopen. Het is altijd lastig om klanten ervan te overtuigen dat een wijziging van systemen ook voor hen een verbetering is. Je weet immers wat je gewend bent. Ook in dit project hebben we er veel moeite voor gedaan om klanten te overtuigen van de veranderingsnoodzaak. Achteraf mogen we constateren dat we zeer positieve reacties hebben gekregen, maar daar is wel veel inspanning aan voorafgegaan.
Nadat de laatste toepassing van de Inversco-systemen uitgefaseerd was, gingen de efficiency verbeterslagen erg snel, hetgeen heeft geleid tot substantiële kostenverlagingen, voornamelijk bij personeel en transport. Het personeelsbestand bijvoorbeeld is in de loop van 2011 afgebouwd met 35 personen tot 225, terwijl ook nog de bezorging uit Alkmaar erbij wordt gedaan. Dit ging hand in hand met een forse verbetering van de kwaliteit van dienstverlening en daarmee klanttevredenheid. Eind 2011 voldoet BS Amsterdam aan onze normale productiviteitsnormen en wij verwachten de laatste stappen in het eerste kwartaal van 2012 af te ronden. Daarbij hoort onder meer een herverdeling van een beperkt aantal grote klanten over de verschillende bezorgservicevestigingen.

Het is een hele operatie geweest die met bloed, zweet, tranen en veel euro's uiteindelijk zelfs tot een beter resultaat gaat leiden dan wij oorspronkelijk hadden aangenomen.

In 2011 zijn met een tweetal grote accounts meerjarige leveringsovereenkomsten opgestart. Met ingang van januari 2011 is het leveringscontract met defensiecateraar Paresto in werking getreden. Dit betreft een omvangrijk contract dat vanaf het startmoment succesvol verlopen is, zonder noemenswaardige verstoringen in het proces

bij de klant en bij ons. We hebben op ICT-gebied een forse inspanning verricht om aan alle wensen van de klant te kunnen voldoen. We hebben in 2011 een speciaal team binnen de ICT-afdeling ingericht dat zich richt op specifieke wensen van hele grote klanten. Wij blijven volop investeren in onze e-commerce applicatie Slimis, die inmiddels bij 15.000 klanten in gebruik is. ICT in brede zin wordt een steeds belangrijker wijze om je te onderscheiden van andere aanbieders. Een tweede groot contract betrof de leveringen aan de pompshops van een oliemaatschappij, nadat wij twee jaar eerder een vergelijkbaar contract hadden binnengehaald van een andere maatschappij. Daarenboven mochten we in 2011 nog diverse zelfstandige pompshops extra tot onze klantenkring rekenen. De samenwerking op tabaksgebied binnen Vemaro helpt ons daarbij.

Naast de forse omzetgroei in de zogenaamde national accounts zijn wij er afgelopen jaar in geslaagd tegen alle marktontwikkelingen in, juist ook bij de regionale accounts duidelijk groei te realiseren. Operational excellence in combinatie met het continue streven naar hechte binding met de regio (groot geworden door klein te blijven!) vormen de basis voor dat succes.

Meteen vanaf de eerste dag werk ik hier met plezier

LIGA LIEMANE

VOORBEELDEN VAN RECENTE SUCCESVOLLE INTRODUCTIES ZIJN EEN EXCLUSIEF ASSORTIMENT VAN 5 CULINAIRE TOSTI'S ONDER ONS LABEL 'TE VOERT', EEN VOLLEDIG ASSORTIMENT VAN 13 NIEUWE HOOGWAARDIGE TRAITEUR CONVENIENCEPRODUCTEN VAN 'MAISON NIELS DE VEYE' EN AMBACHTELIJKE SOEPEN VAN 'DINNERLAND'.

PRODUCTIEBEDRIJVEN

Onze productiebedrijven hebben in 2011 een verdere professionalisering ondergaan. Onze twee belangrijkste productieactiviteiten zijn conveniencebedrijf Culivers en visspecialist SmitVis. Daarnaast hebben wij nog een bedrijf dat hoogwaardige patisserie en traiteurproducten bereidt, Maison Niels de Veye. Geleidelijk zijn we bezig om ons bij Culivers steeds meer te richten op de bereiding van onderscheidende hoogwaardige convenience producten die onder diverse eigen concepten, maar ook klantspecifiek worden verkocht in zowel Foodservice als Foodretail. We hebben in 2011 ook besloten de conveniencelocatie van Culivers in Amsterdam te sluiten en deze activiteiten grotendeels onder te brengen in de grote en enkele jaren geleden geheel vernieuwde locatie in Eindhoven. In totaliteit werken er circa 50 medewerkers bij Culivers in Amsterdam. Voor deze medewerkers hebben wij vervangende werkgelegenheid kunnen aanbieden in de regio, zodat wij enerzijds de beoogde besparingen kunnen realiseren en anderzijds onze vaste medewerkers hun werk kunnen laten behouden.
SmitVis heeft haar productie in 2011 wederom uitgebreid, mede omdat SmitVis in toenemende mate levert aan de supermarkten van de Groep. Dat geeft onze supermarkten ook extra onderscheidend vermogen, want wij produceren maar één (horeca)kwaliteit en dat is het retailkanaal meestal niet gewend.

Het afgelopen jaar is enorm veel extra aandacht gegeven aan productontwikkeling en kwaliteit. Tal van nieuwe concepten zijn ontwikkeld en gelanceerd en de algehele kwaliteitsbeleving heeft een forse impuls gehad. Niet omdat deze tot dan toe onder de maat was, maar juist om zonder enige discussie in dit segment te excelleren. Ontwikkelingsteams, expertsessies, continue kwaliteitsanalyses en meer aandacht voor productmanagement en marketing vormen daarbij de basis. Deze ontwikkelingen zijn binnen de hele Groep en bij onze klanten met erg veel enthousiasme ontvangen en zullen ook in de toekomst zeker de basis vormen voor verdere groei.

nader beschouwd

FOODSERVICE BEZORGING

HISTORIE

Sligro's foodserviceactiviteiten bestonden oorspronkelijk nagenoeg geheel uit zelfbedieningsgroothandels (ZB). Vanuit de wens van een deel van onze klanten zijn wij in de negentiger jaren begonnen met de uitbreiding van onze dienstverlening richting bezorging. Niet alle klanten kunnen nu eenmaal bediend worden met alleen zelfbediening. Vanaf de jaren negentig werden naast ZB-groothandels ook diverse bezorggroothandels via acquisities aan de Groep toegevoegd en zoals altijd volledig geïntegreerd. Dit betrof voornamelijk horeca-groothandels en dagversdistributiebedrijven. De meeste overnames werden geïntegreerd in de zelfbediening, zodat deze uiteindelijk, in lijn met de rest van het vestigingennetwerk een dubbele taak kregen. Met de overnames van Van Hoeckel (specialist in de institutionele markt) en Van der Velde te Bakkeveen in respectievelijk 1996 en 1997 ontstonden de eerste solitaire bezorg-operaties. Beide waren te groot om te integreren in een ZB-operatie en Van Hoeckel was bovendien gespecialiseerd in een specifiek segment van de markt.
Voordeel van het gecombineerde zelfbediening/bezorging concept was dat we vanuit relatief kleine operaties kort op de klant actief konden zijn en door bezorg- en zelfbedieningsomzet samen te bundelen snel de minimaal benodigde omzet konden realiseren om winst te maken.

In de loop der jaren werd duidelijk dat de klant de gecombineerde serviceverlening van zowel zelfbediening als bezorging weliswaar bijzonder weet te waarderen, maar met toenemende professionaliteit, regelgeving, behoefte aan efficiency en kwaliteit in beide bedieningsvormen steeds meer van ons werd verlangd. De wensen van onze afnemers vormen altijd de basis voor verdere visievorming. Wij denken daar met het operationeel splitsen van de zelfbediening en bezorgoperaties, doch onder één commerciële vlag, optimaal invulling aan te hebben gegeven. Enerzijds zeer veel focus en toegewijd management, anderzijds daar waar de klant juist aan het gezamenlijke gecombineerde Sligro concept behoefte heeft dat ook aan te kunnen bieden, inclusief alle geïntegreerde systemen, managementinformatie en accountmanagement die daarbij horen.

Na een eerste opzet met aparte bezorgcentra droog/diepvries- en dagversproducten, die niet het gewenste

resultaat bracht, vormde de overname van Ven Groothandelscentrum eind 2004 de directe aanleiding om bezorging veel professioneler te gaan aanpakken.

In grote lijnen vormen onderstaande pijlers de basis voor de forse verbeterslag die we de afgelopen jaren hebben gerealiseerd en die de basis vormen voor onze huidige positie in de markt.

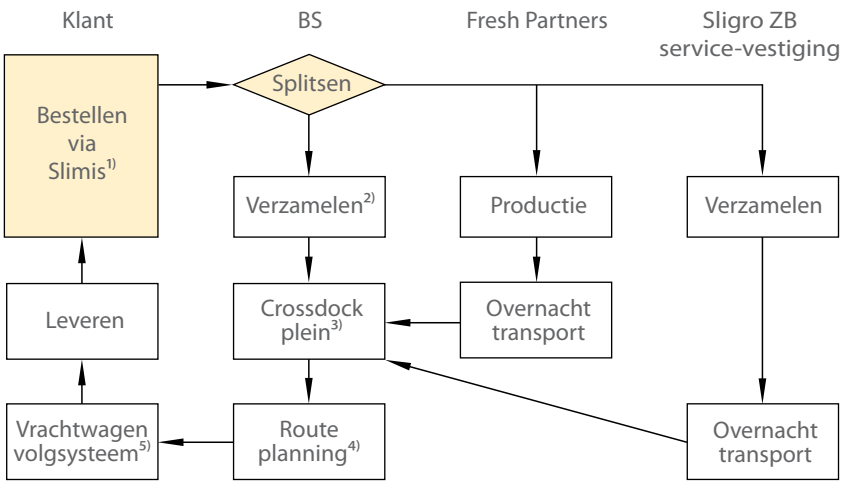
FOCUS

Zoals in de inleiding reeds verwoord heeft focus dan wel op zelfbediening, dan wel op bezorging het proces van professionalisering enorm versneld. Dit geldt temeer omdat we ten aanzien van marketing, managementinformatie, condities en accountmanagement de klant juist alle comfort zijn blijven bieden van de combinatie. Door echter de fysieke bezorgoperatie in eigen toegewijde vestigingen onder te brengen is de kwaliteit van dienstverlening fors toegenomen. Te denken valt aan de e-commerce applicatie Slimis, specifieke systemen voor reserveringen, THT bewaking, gespecialiseerde klantenteams, klachtenafhandeling, dynamische routeplanningen en accountmanagement. Meer focus brengt eveneens de mogelijkheid te investeren in toenemende efficiency, welke deels nodig is om de grotere fysieke afstand tot de klant te compenseren. Door deze aanpak heeft ook de ZB-vestiging zich specifiek op het eigen proces kunnen richten en ook daar hebben we additionele omzetgroei gezien na de opsplitsing.

OPERATIONAL EXCELLENCE

Onze klanten bevinden zich in competitieve markten en eisen, terecht, steeds meer professionaliteit van hun leverancier. Servicegraad, conditionering, leveren binnen tijdsvensters, maar ook ondersteuning via additionele diensten als elektronische bestelsystemen, accountbegeleiding, managementinformatie, productinformatie, concepten en calamiteitenprogramma's. Daarbij verlangt onze B-to-B klant perfectie, immers met onze leveringen moet onze klant zijn inkomen genereren. Gezien de hoge mate van concentratie en integrale partnerships betekent een probleem van onze levering bijna altijd ook een belangrijk issue voor de bedrijfsvoering van onze klant. Dat is een grote verantwoordelijkheid en die nemen we dan ook uiterst serieus.
De afgelopen jaren is in onze bezorgoperatie dan ook enorm veel geïnvesteerd in het streven naar operational excellence, en we denken te mogen stellen met succes. Voorkomen is beter dan herstellen, immers dat herstellen is zeer kostbaar en leidt uiteindelijk nooit tot volle tevredenheid van onze klant wiens operatie wij die dag dan toch verstoord hebben. Sligro zet dan ook vol in op operational excellence. Te denken valt daarbij aan foutloze cross dock-processen door middel van expeditiescanning, 'mobiel PLOP' (PapierLoos Order Picken), toegewijde klantenteams, GPS route-volgsystemen, dynamische routeplanning, een modern wagenpark, opleidingen en trainingen, manco- en klachtensystemen, eigen interne kwaliteitsdienst, calamiteitenprocedures, dupliceerbare structuur met schaduwvestigingen en noem maar op. Als basis voor dat alles is zowel centraal als decentraal gebouwd aan stevige managementteams om deze slag ook qua management te faciliteren.

BESTEL- EN LOGISTIEK PROCES



1) 15.000 Klanten bestellen via de e-commerce applicatie Slimis. 2) Door mobiel 'PLOP' nagenoeg foutloos en zeer efficiënt. 3) Door expeditiescanning nagenoeg foutloos. 4) Dynamische routeplanning bespaart kosten en het milieu. 5) Bewaking van tijdige levering door GPS-route-volgsysteem.

Per BS wordt immers tussen de € 50 en € 150 mln omzet gerealiseerd. Stuk voor stuk forse kwaliteitsslagen waarbij veelal klanttevredenheid en efficiency hand in hand zijn gegaan.
Die efficiency wordt ook bevorderd door het bezorg-netwerk waarin BS'en, enkele service ZB-vestigingen en toeleverende Fresh Partners hecht samenwerken. Zo'n 10.000 artikelen staan op voorraad in de BS'en, waardoor in een relatief beperkt assortiment effectief verzameld kan worden. Alle dagvers-orders worden op klantniveau en indien van toepassing ook klantspecifiek ultra-vers geproduceerd op de verscentrales van onze Freshpartners en cross-dock overnacht aangeleverd aan de BS'en. Alle slow-movers (alsmede eventuele manco's) worden verzameld in drie daartoe uitgeruste ZB's (onze servicevestigingen) en komen eveneens overnacht crossdock naar de BS'en waar het geheel samengevoegd wordt en via bijna 250 vrachtwagens vanaf vijf uur 's ochtends richting onze klanten vertrekt. Vanzelfsprekend heeft de klant één contact, één order, één factuur en sluizen onze ICT systemen de juiste orders door naar de juiste locaties. Op die wijze kunnen wij zeer klantspecifiek een assortiment van 60.000 artikelen aanbieden en deze complexe logistieke operatie toch effectief runnen. 'Eén voor allen, allen voor één' noemen wij dat. De afgelopen jaren is er veel in ICT en logistieke systemen geïnvesteerd om dit complexe proces foutloos, zeer stabiel maar ook met de nodige flexibiliteit indien gewenst te managen. Alle BS'en werken in identieke structuren die vanuit de centrale systemen en visie zijn opgebouwd. In geval van calamiteiten kunnen deze real time zaken overnemen van elkaar.

LANDELIJK BEZORGNETWERK

De grootste vestiging, BS Amsterdam, werkt niet sec in de eigen regio, zoals de andere locaties, maar vervult eveneens de rol van nationaal DC voor een aantal klanten met relatief grote drops en specifieke randvoorwaarden, waardoor deze beter landelijk bediend kunnen worden. In 2012 gaat ook Van Hoeckel logistiek gezien onderdeel uitmaken van dit netwerk. Naast de centrale in 's-Hertogenbosch worden een vijftal BS'en systeemtechnisch volledig aangesloten voor vers en kleinere drops.

GROOT DOOR KLEIN BLIJVEN

Met een fijnmazig net van 11 BS'en in combinatie met 45 ZB locaties zit Sligro letterlijk dicht bij de klant, zowel vanuit commercieel als logistiek gezichtspunt. Daarbij wordt het geheel zo centraal mogelijk aangestuurd. In principe proberen we zoveel mogelijk het basisprincipe te hanteren dat we ook in onze filiaalbedrijven, Foodretail en Foodservice Zelfbediening toepassen: de decentrale organisatie richt zich volledig op de klant en de daarbij behorende logistiek, en alles dat dat moet faciliteren gebeurt centraal.

Wij werken dan ook met accountteams die eigen regio's bedienen en een landelijk netwerk national accountmanagers en tal van specialisten die op specifieke assortimentsgroepen of kanalen onze accountmanagers ondersteunen. In totaliteit is er, inclusief onze Fresh Partners, een team van meer dan honderd (nationale) accountmanagers en vers- of andere specialisten actief. Begin 2011 is het aansturingsmodel voor onze buitendiensten aangepast met meer focus sec op acquisitie en pakketuitbreiding. Zowel het prijssystemen beheer, offerteprocessen als de national accountsupport vindt centraal plaats. Voor Sligro vanuit Veghel, voor Van Hoeckel vanuit 's-Hertogenbosch.

Net als in de logistieke operatie kenmerkt ook de account en support aanpak zich door forse investeringen welke wij de afgelopen jaren hebben gedaan in bemanning en goede ICT-systemen. Veel grip op het proces, kennis van klanten en onze gezamenlijke business, in combinatie met veel gezond commercieel verstand, hebben ons daar inmiddels een onderscheidende commerciële positie gegeven. Deze wordt in toenemende mate ook onderkend en gewaardeerd door onze klanten. We hebben dat ook dit jaar weer bewezen door zeer soepele opstart processen van grote complexe accounts. Al blijft prijs, zeker in de huidige marktomstandigheden een belangrijke factor, steeds meer is juist kwaliteit, vertrouwen en ontzorgen onze kracht, waar sommige collega's in de

ZORAN BUDIMIROVIC

Leuke collega's en de tijd vliegt voorbij

markt die elementen schijnbaar niet aan boord hebben en zich dus primair met de factor prijs proberen te onderscheiden. Wij hebben alle vertouwen in onze duurzame aanpak op basis van kwaliteit.

De afgelopen jaren zijn onder andere offerte- en bonusvolgsystemen en BOM (Buitendienst Ondersteunings-Model), een specifiek in eigen beheer ontwikkeld CRM pakket, in gebruik genomen. Er heeft een intensivering van het 'in huis' commercieel opleidingsmodel plaatsgevonden, er is een nieuwe buitendienststructuur uitgerold en tal van specifieke ICT-interfaces en -systemen zijn gebouwd om onze partnerships met grotere klanten systeemtechnisch compleet te integreren. Wij werken maximaal vanuit feiten en onze eigen databasesystemen, waarbinnen in hoge mate van detail alle transacties op artikel- en klantniveau worden vastgelegd.
Samen met een team van informatiemanagers wordt deze database continu gebruikt voor het maximaal gericht inzetten van promoties, buitendienstprioriteiten, witte vlekken analyses en mailings. Ook voor managementrapportages en ondersteuning van onze klanten heeft deze Business Intelligence tool zeer veel toegevoegde waarde.

SAMENVATTING

We zijn nu zo'n kleine twintig jaar actief met bezorging. Daarbij hebben we achteraf gezien, soms verkeerde keuzes gemaakt en soms goede keuzes verkeerd uitgevoerd. Dat hoort bij het proces van ontwikkeling dat we de afgelopen jaren hebben doorgemaakt. Dat heeft uiteindelijk tot het inzicht geleid hoe het echt moet binnen onze organisatie. De afgelopen vijf tot zeven jaar is deze tak van sport aanzienlijk professioneler geworden. Vanuit een achterstandspositie zijn we inmiddels in een voorsprongpositie terecht gekomen. We zien nog veel verbetermogelijkheden om die voorsprong verder uit te bouwen. De combinatie met onze zelfbediening, de eigen werkwijzes en ICT-systemen, de hoge logistieke know how in onze totale organisatie, de krachtige inkooppositie, de gecentraliseerde backoffice, de kostengedrevenheid en de ondernemende Sligro Food Group bedrijfscultuur zullen er ongetwijfeld voor zorgen dat marktaandeel en winstgevendheid de komende jaren verder toenemen. Mogelijk kunnen passende overnames daaraan een versnelling geven.

VAN LINKS NAAR RECHTS
MARLEEN BEERENS
IMKE KESSELS
MARGA GEESING

Omgaan met mensen

Organisatie

EN MEDEWERKERS

DOELSTELLINGEN

- Aangaan van duurzame arbeidsrelaties als betrouwbare en professionele werkgever.
- Hooghouden van de trots op Sligro Food Group door intensieve communicatie en door het delen van succes.
- Creëren van een prettige en veilige werkomgeving waarin medewerkers van diverse komaf zich thuis kunnen voelen.
- Continu afdwingen van onderlinge samenwerking om gericht synergievoordelen te behalen voor de Groep.
- Borgen van belangrijke cultuurelementen zoals betrokkenheid, trots en passie, kostenbewustzijn, collegialiteit, plezier in het werk, ondernemerschap en probleemoplossend vermogen.
- Vasthouden aan de werking van een informele organisatie waarin korte lijnen bijdragen aan slimme en snelle oplossingen in het dagelijks werk.
- Handhaven van klantgerichtheid en klantvriendelijkheid als vanzelfsprekende werkhouding van alle medewerkers.
- Stimuleren van het laten groeien van medewerkers door het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidings- en management developmenttraject.

HERVORMEN

De verslechtering van de economie begint geleidelijk aan ook vat te krijgen op de werkgelegenheidscijfers. Het is opmerkelijk dat de eerste fase van de crisis eind 2008 tot en met 2009 maar een beperkte invloed heeft gehad op de totale werkgelegenheid in Nederland.

Nu sinds de tweede helft van 2011 er wederom sprake is van een verslechtering van de economie lijkt het erop dat die veel meer invloed heeft op de werkgelegenheid. Feitelijk is sprake van een proces van herverdeling van inkomen in de wereld en moet ook Europa zich aanpassen. Hoewel het proces in Noord-Europa ongetwijfeld minder pijnlijk zal zijn dan in Zuid-Europa zullen ook wij ons moeten hervormen, zeker als het over voorwaarden en zekerheden van arbeid gaat. Bij pensioenen zijn de eerste signalen daarvan duidelijk zichtbaar, maar het algehele tempo van aanpassingen is nog bescheiden. Velen richten zich op het vasthouden van oude structuren en 'verworven rechten', terwijl flexibilisering van arbeidsverhoudingen en prestatiegericht belonen zoveel goeds kan betekenen voor groei van de economie en de werkgelegenheid. Binnen onze sector ondernemen we al

vele jaren zonder succes pogingen om de werkroosters aan te passen. Vakorganisaties treden dat met grote argwaan tegemoet en richten zich vooral op de belangen van een steeds kleinere groep relatief oude werknemers van het mannelijk geslacht.

Onze ervaring is dat werknemers zelf juist veel minder in een keurslijf gedrukt willen worden en dat zij hun persoonlijke inzet en bijdrage graag onderscheidend beloond zien. Het zich vooral richten op verdedigen van wat je hebt was nooit een toekomstbestendige strategie. Aanvallen en veranderen kan ertoe leiden dat de taart groter wordt en dan valt er ook meer te verdelen.

FLEXIBILISERING

Als onderneming proberen wij te balanceren tussen het maatschappelijk krachtenveld en de behoeften van Sligro Food Group. Voor ons is dat een rationeel proces. Wij proberen niet de werktijden op te rekken als dat niet echt nodig is om de klant te bedienen of om beduidende kostenverlagingen te kunnen realiseren. Ten opzichte van de concurrentie hebben wij beperkte aanwezigheidstijden. Onze zelfbedieningsgroothandels zijn maar maximaal twee avonden per week open en niet op zondag. Het merendeel van onze foodserviceklanten heeft er immers geen behoefte aan om op dat soort tijden naar Sligro te gaan, want die moeten dan hun eigen klanten bedienen.

Ook onze distributiecentra werken hoofdzakelijk in dagdienst. Wij vinden de kostenvoordelen van het werken in ploegen niet opwegen tegen de mogelijk negatieve invloed op onze bedrijfscultuur. Het kan toch geen toeval zijn dat onze DC's elk jaar weer in staat zijn hun prestaties beduidend te verhogen en altijd op eigen initiatief. In teamverband presteren is onze tweede natuur geworden en die koesteren wij.

In onze foodservice bezorg-DC's (BS'en) kunnen wij echter niet om een sterke uitbreiding van de bedrijfstijden heen. In sommige BS'en wordt alleen van zaterdagavond tot zondagavond niet gewerkt. Dat is absoluut noodzakelijk om onze klanten continu van dagverse producten te kunnen voorzien. De concentratie van deze activiteiten op een beperkt aantal locaties in de afgelopen jaren heeft het wel mogelijk gemaakt om dat in een veel veiliger omgeving op professionele wijze te organiseren. Het is jammer dat onze CAO daaraan beperkingen oplegt, zelfs een aantal die tegen het belang en de gezondheid van de medewerkers zelf ingaan.

PROFESSIONALISERING EN DIGITALISERING

De professionalisering die onze bedrijfsonderdelen doormaken heeft ook grote invloed op de afdeling Personeel & Organisatie en het is een hele uitdaging om het tempo bij te houden. Toch mogen we constateren dat de inspanningen van de afgelopen jaren geleidelijk meer vruchten beginnen af te werpen.
Essentieel in dit proces is de invoering van de E-HRM software Emplaza. Die maakt het in de toekomst mogelijk om vele processen te digitaliseren en de onderlinge informatie-uitwisseling binnen de Groep enerzijds en tussen de Groep en de medewerkers anderzijds, sterk te verbeteren. Op dat terrein werken wij nu nog relatief amateuristisch en onnodig bureaucratisch. De stuurgroep en de werkgroepen, die zich met dit proces bezighouden hebben in 2011 weer de nodige vooruitgang geboekt. Zoals wij ook weten uit vergelijkbare projecten bij andere afdelingen is een goede voorbereiding 'achter de schermen' absoluut noodzakelijk om succes te kunnen boeken met dit soort veranderingstrajecten. Dat betekent dat het relatief lang duurt voordat de organisatie 'voor de schermen' echt wat merkt van de veranderingen. Inmiddels zijn alle processen tot in detail beschreven, zijn functies en functieomschrijvingen up-to-date gebracht en is de organisatie-indeling tot in de puntjes uitgewerkt.
We hebben in 2011 ook besloten om de afzonderlijke personeelsbestanden per 'salarisbedrijf' samen te voegen tot één database , die vervolgens de afzonderlijke 'salarisbedrijven' (omdat meerdere CAO's van toepassing zijn) aanstuurt.
We zullen in 2012 slagen maken om deze database elektronisch te ontsluiten voor afzonderlijke afdelingen, bedrijfsonderdelen en locaties en tevens de eerste werkprocessen 'online' te maken. Het volledige project zal nog wel een jaar of drie vergen.

Digitalisering lijkt het toverwoord op P&O-gebied. Werving en selectie gebeurde in 2011 al voor 75% via een speciale website. Daardoor zijn direct alle digitale gegevens beschikbaar, hetgeen veel bijdraagt aan de verdere afwikkeling van het indiensttredingsproces. We bouwen ook een aanzienlijke database op van geïnteresseerden voor het werken bij Sligro Food Group, waaruit wij regelmatig putten om personen te benaderen, zodra wij passende functies voor hen beschikbaar hebben. Uiteraard kunnen deze personen zich ook zelf 'abonneren' op vacatures.
Social media spelen een toenemende rol bij dit proces. Via deze media worden vacatures door 'vrienden' onder

de aandacht van andere 'vrienden' gebracht. Bedacht dient te worden dat met name in de winkelomgevingen van ons bedrijf sprake is van veel kleine bijbaantjes, met een relatief korte verblijftijd. Tegelijk vormt die groep een belangrijk potentieel voor de periode dat de studie afgelopen is. We proberen daar in toenemende mate gebruik van te maken. Bij het onderdeel opleidingen hebben wij onze eerste grootschalige ervaringen met e-learning voor deze groep medewerkers toegelicht.

REORGANISATIES

In 2011 was er weer heel wat werk aan de winkel om noodzakelijke reorganisatie- en integratieprojecten binnen de Groep in goede banen te leiden. In 2011 betrof dit vooral de sluiting van het hoofdkantoor van Sanders en de ombouw van het retail-DC naar een BS (dus van een grootschalig logistiek centrum naar een kleinschalig logistiek/commercieel centrum) en de aangekondigde sluiting van de Culivers productiefaciliteit in Amsterdam. Deze projecten zelf zijn toegelicht op respectievelijk pagina 24 en 31.

Voor dit soort ingrijpende processen wordt altijd in overleg met de vakorganisaties een sociaal plan afgesproken. De ondernemingsraad wordt actief over het reorganisatieproces geïnformeerd en daarbij echt betrokken. Dat begint bij de adviesaanvraag en eindigt bij de afsluiting van het proces. De sociale plannen borduren altijd voort op voorgaande plannen, die geactualiseerd worden voor specifieke situaties. Voor ons en de vakorganisaties is uitdrukkelijk een werk naar werktraject het uitgangspunt. Eigenlijk zijn wij altijd wel in staat een passende functie te bieden, maar is de locatie soms het probleem. Nederlanders zijn nu eenmaal niet erg verhuisbereid. In het geval van Sanders hebben ongeveer 20 medewerkers daarom gebruik gemaakt van een in het sociaal plan opgenomen vertrekstimuleringsregeling. Omdat sprake was van relatief lange dienstverbanden was daar sprake van aanzienlijke, maar overzienbare, eenmalige kosten. Op pagina 24 is toegelicht dat door de flexibele opstelling van de distributiemedewerkers de ombouw van het DC juist succesvol verlopen is met nauwelijks nadelige gevolgen voor de werkgelegenheid.
Eind 2011 is de sluiting van Culivers Amsterdam en de integratie daarvan in Culivers Eindhoven in werking

gesteld. Deze zal zijn beslag krijgen in de eerste helft van 2012. Nog vóór de kerst heeft iedere medewerker een passende functie in de regio bij andere Sligro Food Group-bedrijfsonderdelen aangeboden gekregen. In bijna alle gevallen is deze geaccepteerd, minder dan tien medewerkers maken gebruik van de vertrekstimuleringsregeling.

ZIEKTEVERZUIM

Beheersing van het ziekteverzuim blijft onze permanente aandacht houden. Het verzuimpercentage kwam in 2011 uit op 4,4% tegenover 4,0% in 2010. Ons 'all time low'-percentage ligt op 3,5%, waardoor onze middellange termijndoelstelling daardoor ook niet hoger kan liggen. Als er één thema is op P&O-gebied waar de overheid juist niet erg faciliterend optreedt, is het op het brede gebied van beheersing van verzuim en arbeidsongeschiktheid. Wij vinden het prima dat de financiële risico's bij het bedrijfsleven worden neergelegd, als wij dan ook zelf maar de revenuen (of lasten) daarvan krijgen en vooral de mogelijkheid hebben onze verantwoordelijkheid met daadkracht binnen alle kaders op ons te nemen. We begrijpen dat de overheid erop moet toezien dat aan een aantal basisuitgangspunten wordt voldaan, maar dat mag toch geen reden zijn om volledig te moeten wegzinken in bureaucratische regels.

Wij hebben het risico voor gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid (WGA) privaat verzekerd (het zogenaamde eigenrisicodragerschap). We hebben inmiddels alle dossiers overgedragen gekregen, opgeschoond en herbeoordeeld. Dat heeft geleid tot het aanvragen van herbeoordelingen en tot aanpassing van uitkeringen.

We hebben altijd plezier met de collega's

RAPHAEL WOLFS

Inmiddels heeft dat geleid tot een herbeoordeling van onze eigen processen rondom langdurig zieken. Daarmee kan in een nog vroeger stadium het risico op langdurige arbeidsongeschiktheid worden onderkend. Gericht case management moet zorgen voor snelle re-integratie binnen of buiten het bedrijf.
In 2011 hebben we ook op een tweetal locaties samen met het lijnmanagement aan onze typische aanpak van het (kort) verzuim vorm en inhoud gegeven. Het gaat er dan vooral om wat iemand nog wel kan, in plaats van wat hij niet kan. Dat betekent niet kijken naar beperkingen, maar naar mogelijkheden.
Die aanpak leidt soms tot verrassende uitkomsten, waarbij wij in staat zijn medewerkers uit hun psychische isolement te halen en weer een normaal levensritme kunnen bijbrengen. Mensen vluchten soms in ziekteverzuim en zakken dan steeds verder weg. Als de weg terug wordt gevonden leidt dat wel eens tot hartverwarmende uitspraken van medewerkers. Dat zou alleen al reden zijn voor onze inspanningen. Dat het daarenboven nog veel kosten bespaart, maakt het alleen maar aantrekkelijker.

OPLEIDEN EN ONTWIKKELEN

Vooral binnen onze supermarkten is sprake van veel personeelsmutaties. Dat komt omdat er veel scholieren zijn die een bijbaantje hebben. Dat betekent dat we behoefte hadden aan een slimmer, beter en effectiever introductietraject. Wat is dan beter om jongeren aan te spreken door middel van hun inmiddels tweede natuur: internet? Iedereen die aangenomen wil worden moet eerst een e-(learning)module doorlopen. Die functioneert tevens als een selectie-instrument, want niet gemotiveerden zullen die moeite niet willen doen. Dit is zeer positief ontvangen en de eerste indrukken zijn buitengewoon goed. Door dit te koppelen aan een nieuw geautomatiseerd indiensttredingsproces ontstaat er een heel vloeiend en voorspelbaar proces, waar overigens nog wel het een en ander aan te verbeteren valt. Bij de daadwerkelijke indiensttreding wordt dit vervolgd met een gestandaardiseerd inwerkprogramma. Voor onze kassamedewerkers is inmiddels een speciale module ontwikkeld, die zeer effectief blijkt. De inleertijd is aanzienlijk teruggebracht en de kwaliteit van het werk is toegenomen. In de loop van 2012 zullen we bezien welke opleidingen nog meer hiervoor in aanmerking komen. Het ziet er naar uit dat er op dit terrein nog veel valt te bereiken.
Er wordt op veel plaatsen samengewerkt met het reguliere onderwijs. Soms in het ontwikkelen van opleidingen die voldoen aan de standaarden voor een algemeen erkend diploma en soms door het aanbrengen van stage- en werkervaringsplaatsen. Deze werkwijze leidde in BS Den Haag tot de benoeming als stagebedrijf van het jaar. In 2011 vonden zo'n 230 stagiaires van MBO tot HBO zo hun weg naar één van onze bedrijfsonderdelen.
De afgelopen jaren zijn er veel relatief jonge, hoog opgeleide mensen bij ons in dienst getreden. Ondanks al onze inspanningen zijn we nog niet altijd succesvol geweest deze ambitieuze medewerkers op de juiste wijze te begeleiden in het doorstromen. Dat is het vinden van de juiste balans tussen het mogelijk maken dat uitdagingen worden ingevuld en dat tijd wordt genomen om te rijpen. Daarom hebben we een nieuwe opzet gemaakt voor ons programma SJID (Sligro's Jonge Intellectuele Denktank), waarbij inspiratie van buitenaf via tal van sprekers en ervaringsmomenten een nieuw element is naast het uitleggen van de strategie van onze onderneming en de waardes waarvoor wij staan. SJID 4 is medio 2011 van start gegaan met zo'n twintig hoog opgeleide medewerkers, die wij extra bagage mee willen geven in het kader van hun verdere ontwikkeling binnen ons bedrijf. Prikkelen, cultuur, inzicht, maar zeker ook de ogen open voor wat er in de wereld om ons heen gebeurt staan daarbij centraal.
De groep en de individuele deelnemers kunnen dan de verbinding leggen naar de eigen praktijk. Het gaat dus om inspireren, netwerk opbouwen en samenwerken. De eerste bevindingen van dit tweejarig traject zijn positief.

ONDERNEMINGSRAAD

In 2011 waren er in het tweede kwartaal verkiezingen voor een nieuwe ondernemingsraad. We mogen ons gelukkig prijzen dat ook de nieuwe Ondernemingsraad de bestaande overlegstructuur onderschrijft, op basis van het 'Samen gewerkt, samen gewonnen'-principe, dat de basis vormt voor het overleg binnen de Groep. Wij hebben één vertegenwoordigend overleg, waarbij commissies zich richten op onderwerpen in plaats van 'bloedgroepen'. We zoeken immers naar de overeenkomsten binnen Sligro Food Group in plaats van naar verschillen. Dat zou ook in tegenspraak zijn met de basisstrategie van de Groep. We zijn immers geen groep bedrijven, maar één bedrijf met verschillende routes naar de markt en één geïntegreerde backoffice. Het is natuurlijk een hele uitdaging voor de Ondernemingsraad om kort na het aantreden al geconfronteerd te worden met een adviesaanvraag voor de sluiting van Culivers Amsterdam en dan mede voor dat proces verantwoordelijk te zijn. Toch is dat gebeurd. Ongetwijfeld heeft de wetenschap dat over dit soort zaken altijd eerlijk wordt gecommuniceerd en dat de directie zijn afspraken en toezeggingen

correct nakomt een belangrijke rol gespeeld. Op deze wijze draagt medezeggenschap veel bij aan de kwaliteit van de onderneming. Uit onze overname-ervaringen weten we dat er op dit terrein ook onnodig veel energie verspild kan worden. We hebben eigen verantwoordelijkheden, maar zijn niet elkaars opponenten.

ARBEIDSVOORWAARDEN

Binnen ons bedrijf vallen de medewerkers die in de supermarkten werkzaam zijn onder de CAO voor Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen en de meeste anderen onder de CAO voor de Groothandel in Levensmiddelen. Deze twee CAO's hebben met elkaar gemeen dat het overleg de laatste jaren uitermate stroef verloopt en dat nieuwe afspraken pas tot stand komen als de oude afspraken al lang verlopen zijn. Een andere overeenkomst is dat er weinig vernieuwing optreedt en dat pijnlijke dossiers, zoals die over pensioenen, gemakkelijk vooruit geschoven worden.

De groothandels-CAO was al op 1 oktober 2010 afgelopen en een nieuw akkoord kwam pas tot stand in september 2011. Werkgevers hadden daarvoor al op 1 mei 2011 een eenzijdige loonsverhoging doorgevoerd van 1,5%. Werkgevers verdenken de vakorganisaties ervan het overleg onnodig te vertragen om daarmee ongenoegen over het uitstel van loonsverhogingen te bewerkstelligen bij gebrek aan andere relevante punten. Die loonsverhoging is achteraf ingebouwd in het akkoord, dat ook nog voorziet in een loonsverhoging van 1,5% per 1 februari 2012. De looptijd van de nieuwe CAO is tot 1 april 2012, waarna we weer van voren af aan beginnen met een spel dat door weinigen begrepen wordt. Bij de supermarkten was het al niet veel anders. De oorspronkelijke looptijd was 1 april 2011, maar een nieuw akkoord werd pas bereikt in december 2011. De werkgevers hadden ook hier een eenzijdige loonsverhoging doorgevoerd van 1,7% op 1 oktober 2011. Uiteindelijk voorziet het akkoord in loonsverhogingen van 1,8% per 1 oktober 2011 en 2% per 1 augustus 2012 en een looptijd tot 1 april 2013. Een studiecommissie gaat zich net als bij de groothandels bezig houden met de duurzaamheid van pensioenen. Hopelijk met meer succes.

Voor het jaar 2012 zijn noodgrepen doorgevoerd om aan de eisen van de toezichthouders op pensioenen te kunnen voldoen. Vakorganisaties hadden bij de CAO-onderhandelingen sterk ingezet op extra loonsverhogingen voor jongeren en dat is ten dele gelukt. Daarbij stond overigens niet het belang van die jongeren voorop (die zijn immers geen lid van de vakbond), maar het vermeende indirecte effect op ouderen.

Het gemiddelde personeelsbestand ontwikkelde zich de afgelopen jaren als volgt:

	FTE's gemiddeld			Personen gemiddeld		
	2011	**2010**	**2009**	**2011**	**2010**	**2009**
Foodretail						
Groothandel[1]	303	317	346	479	477	485
Supermarkten	2.692	2.344	2.163	5.991	5.146	4.831
	2.996	2.661	2.510	6.470	5.623	5.316
Foodservice[2]	2.884	2.852	3.042	3.610	3.552	3.653
Totaal	**5.880**	**5.513**	**5.552**	**10.080**	**9.175**	**8.969**
Vestigingen[3]	3.807	3.545	3.469	7.532	6.785	6.510
Productiebedrijven	212	191	211	234	203	224
Distributiecentra[4]	1.321	1.267	1.324	1.728	1.630	1.635
Hoofdkantoren	540	510	548	587	557	599
Totaal	**5.880**	**5.513**	**5.552**	**10.080**	**9.175**	**8.969**

1) Inclusief logistiek totaal retail. 2) Inclusief centrale overhead, centraal distributiecentrum en productiebedrijven. 3) Zowel zelfbedieningsgroothandels als eigen supermarkten. 4) Het centrale distributiecentrum en de specifieke distributiecentra van Foodretail en Foodservice.

Het gemiddeld personeelsbestand is in 2011 toegenomen met 367 fte's. In 2011 zijn de medewerkers van Sanders het hele jaar meegeteld en in 2010 alleen in het vierde kwartaal. Dat vormt de belangrijkste reden voor de toename van het aantal medewerkers bij Foodretail. De beperkte toename van het aantal medewerkers bij Foodservice is vooral het gevolg van de efficiency-verbeteringen door het PLOP-project en in de BS Amsterdam.
Overigens geeft het hiervoor vermelde staatje alleen inzicht in de ontwikkeling van het eigen personeelsbestand. Daarenboven maken we ook nog gebruik van uitzendkrachten en Euroflexkrachten (voornamelijk uit Polen). Dat is voor een deel het gevolg van bewuste keuzes in de logistieke omgeving en voor een deel omdat er geen andere kwalitatieve invulling mogelijk is. Op jaarbasis schatten wij dat 332 fte (2010: 354 fte) ingevuld zijn op deze wijze.

PENSIOENFONDS

In het hoofdstuk pensioenen en pensioenaccounting op pagina 69 wordt uitgebreid ingegaan op de pensioenproblematiek waar wij mee geconfronteerd worden. Daarbij is ook aangegeven dat er forse verschillen zijn in het pensioenboekhouden van Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group en de verwerking van pensioenen onder IFRS bij Sligro Food Group zelf.

Helaas moeten we constateren dat de extra getroffen maatregelen in 2010 niet het gewenste effect konden sorteren op de dekkingsgraad en de gewenste indexatie door de ongekende rentedalingen waarmee het fonds de verplichtingen moet berekenen.

MEDEWERKERSPARTICIPATIE

De Groep hanteert voor haar medewerkers al vele jaren een winstdelingsregeling, die afhankelijk is van de groepswinst als percentage van de omzet. Gelukkig nam dat percentage in 2011 weer toe tot 2,7%, nadat er in 2010 sprake was van een daling van 0,2% tot 2,5%.
De totale winstdeling inclusief werkgeversheffingen nam toe van € 3,6 miljoen tot € 4,2 miljoen Zoals altijd wordt dit bedrag omgezet in Sligro Food Group-aandelen als extra stimulans voor ons medewerkersparticipatieprogramma. Daardoor zijn inmiddels 1.614.000 (2010: 1.560.000) aandelen in bezit van de medewerkers.
We hebben voor deze regeling gebruik gemaakt van een (extra) faciliteit van de spaarloonregeling, maar die faciliteit is per 1 januari 2012 geschrapt. Daarmee is de enige regeling die iets faciliteerde op het gebied van medewerkersparticipatie, opgeheven. Dat ging zegge en schrijve om maximaal € 613 per medewerker, waarover de werkgever overigens 25% heffing verschuldigd was. Daarmee is onze achterstand in internationale context op dit terrein volledig geworden, jammer.
Wij hechten erg aan medewerkersparticipatie via ons beleid 'Samen gewerkt, samen gewonnen'. Daarom hebben we er niet voor gekozen om de winstdeling voortaan cash te betalen, hoewel ons dat als werkgever € 0,4 miljoen zou 'besparen'. We hebben besloten om de totale extra heffing van de overheid te 'delen' met de werknemers om de mogelijkheid van aandelenparticipatie zoveel mogelijk in stand te houden. Dat kost zowel het bedrijf als de medewerkers circa € 0,4 miljoen. Op www.sligrofoodgroup.nl is de exacte inhoud van de regeling zichtbaar en kan iedereen kennis nemen over hoe wij daarover communiceren en meer nog hoe het leeft bij onze medewerkers.

ELS BROENS

De sociale maatschappelijke functie als kassière

Maatschappelijk

VERANTWOORD ONDERNEMEN

Sinds enkele jaren leest u in dit financieel jaarverslag ook over ons maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wij doen hier verslag over onze werkwijze, de concrete onderwerpen waarmee wij ons bezighielden in 2011 en plaatsen de ontwikkelingen in een meerjarenperspectief.

Na het uitbrengen van een aantal jaarverslagen hebben wij ervaren dat het afleggen van verantwoording op het brede terrein van duurzaamheid niet per definitie gekoppeld hoeft te zijn aan een kalenderjaar. Duurzaamheidsprojecten zijn vaak van 'lange adem', jaaroverschrijdend en kennen geen boekjaar. Zoals vorig jaar aangekondigd zijn wij in 2011 gestart met het publiceren van zogenaamde 'sliM Duurzaam kwartaal updates'. Hierin deden wij verslag over de voortgang van onze activiteiten en schreven we over kortlopende en actuele duurzaamheidsprojecten binnen de Groep. Qua schrijfstijl en vormgeving is hiermee aangesloten op ons maandelijks medewerkersmagazine 'sliM'. Onze eigen medewerkers zijn immers een zéér belangrijke doelgroep voor onze duurzaamheidscommunicatie. Wij zijn van mening dat duurzaamheid van binnen uit moet komen en gedragen en geborgd moet worden over de volle breedte van de Groep. Daarom ontvangen ook alle medewerkers onze kwartaalrapportages. Hierdoor krijgt het maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds meer een plaats en een gezicht binnen onze organisatie.

VISIE OP MVO, HOE WIJ WERKEN

Binnen Sligro Food Group gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen en bedrijfseconomisch rendement

hand in hand. Het goede van die aanpak is dat ook bij economische tegenwind maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog op de agenda blijft staan. Voor ons hoort maatschappelijk verantwoord ondernemen bij een professionele en duurzame vorm van ondernemerschap.

Tot de meerwaarde van Sligro Food Group rekenen we niet alleen puur financiële prestaties. Naast geld verdienen spelen thema's als werkgelegenheid, gezondheid, medezeggenschap, voedselveiligheid, sponsoring van maatschappelijke doelen, medewerkersparticipatie, energie, milieu en sociaal-maatschappelijke vraagstukken een grote rol.

MVO-Nederland stelt dat "MVO een integrale visie op ondernemerschap is, waarbij het bedrijf waarde creëert op economisch (Profit), ecologisch (Planet) en sociaal (People) gebied." Wij herkennen onze visie in deze omschrijving van MVO-Nederland. Het nastreven van winst en continuïteit is misschien wel dé ultieme vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Immers, zonder ons bedrijf hebben onze medewerkers geen werk, onze leveranciers geen afnemers, onze klanten geen leverancier, onze aandeelhouders geen aandelen en de overheid geen belastingafdrachten.

Op de corporate website www.sligrofoodgroup.nl kunt u onze volledige visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen lezen en hoe wij die visie praktisch invullen, welke keuzes wij maken en welke doelen wij stellen. In dit jaarverslag leest u onze visie op hoofdlijnen.

Het afgelopen jaar zijn grote stappen gezet in het uitwerken en realiseren van onze MVO-doelstellingen. Daarbij is gebleken dat emotie en dus authenticiteit en kwantificeerbare doelen prima hand in hand kunnen gaan. Wij vinden die combinatie belangrijk omdat alleen het hebben van doelstellingen niet het doel mag worden. Uiteindelijk gaat het om de gerichte en concrete verbeterstappen die wij zetten. Dit proces van concretiseren, nuanceren en weer aanscherpen heeft onze organisatie veel energie en enthousiasme gebracht.

PRIORITEITEN EN DOELSTELLINGEN

De MVO Stuurgroep heeft voor 2011 en de jaren daarna de prioriteiten vastgesteld en vertaald naar speerpuntprojecten met concreet meetbare doelstellingen. De speerpunten zijn afgestemd op de MVO hoofdgebieden die de Stuurgroep voor Sligro Food Group geformuleerd heeft:

- Inkoop
- Energie
- Afval/milieu
- Logistiek
- Personeel
- Voedselveiligheid

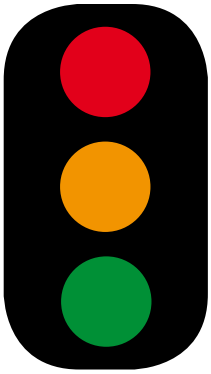
Alle speerpuntprojecten zijn in 2011 opgestart en in de uitvoeringsfase. Daarnaast en gelijktijdig ontstaan er in de organisatie op tal van plaatsen MVO-gerelateerde activiteiten. Deze kunnen uitgroeien tot speerpuntprojecten voor de komende jaren.

VOORTGANG EN VERSLAGGEVING

De stuurgroepleden stelden zelf ieder afzonderlijk een werkgroep samen ten behoeve van de uitvoering van de speerpuntprojecten. Zij bleven verantwoordelijk voor de voortgang en verzorgden de tussentijdse terugkoppeling naar de MVO Stuurgroep. Daarvoor werd een 'stoplichtmodel' gehanteerd wat zicht geeft op de voortgang van het proces ten opzichte van de gestelde doelen. De volledige beschrijving van de speerpunten kunt u lezen op de MVO-pagina's van www.sligrofoodgroup.nl.

Statusoverzicht voortgang mvo-speerpunten:

SPEERPUNTPROJECT
1. Ontwikkelingen binnen BSCI
2. Diepvriesdagafdekking in supermarkten en ZB's
3. Videoconferencing
4. Nieuwe transporttechnieken (langer/hoger/stiller)
5. Pilots met alternatieve brandstoffen
6. Projecten t.b.v. duurzame primaire sector
7. Eerlijk & heerlijk
8. Proefproject warmteterugwinning
9. Energiebesparing in vries-DC
10. Hoogfrequentverlichting in DC's
11. Ondersteuning vrijwilligersprojecten door SFG-medewerkers



GROEN	**op planning**
ORANJE	**aandacht vereist**
ROOD	**haalt planning niet**

TOELICHTING BIJ HET STATUSOVERZICHT

1. ONTWIKKELINGEN BINNEN BSCI (BUSINESS SOCIAL COMPLIANCE INITIATIVE)

BSCI is een non-profit organisatie die zich inzet voor eenduidige regelgeving en het monitoren van corporate social responsibility. Leden van BSCI zetten zich in om werkomstandigheden in hun wereldwijde supply chain te verbeteren. De code of conduct van BSCI schrijft voor wat er van leveranciers wordt verwacht. De code staat voor een ontwikkelingsgerichte aanpak en wordt door de leden indien nodig aangescherpt. In het najaar van 2010 zijn wij lid geworden van BSCI. 23 leveranciers zitten in het proces van BSCI of hebben het inmiddels voltooid. Vier leveranciers hebben de eerste stap gezet door een self-assessment te doen en gaan nu verder naar de externe auditfase. In oktober 2011 werd in samenwerking met de Chinese vertegenwoordigers van BSCI in Guangzhou een presentatie gehouden voor 80 Chinese leveranciers.

2. DIEPVRIESDAGAFDEKKING IN SUPERMARKTEN EN ZB'S

Met EMTÉ hebben wij het 'Convenant Energiebesparing Supermarkten' ondertekend. De daarin vastgelegde afspraken zijn bedoeld om het energieverbruik van koel- en vriesinstallaties te reduceren door gebruik te maken van zogenaamde dagafdekking.

Wij zijn gestart met het aanbrengen hiervan. Eind 2011 was dit in 66% van de EMTÉ vestigingen gerealiseerd en liggen we dus op schema. De eerst ervaringen laten een energiebesparing van 50% zien.

De vrieseilanden in onze Sligro groothandelsvestigingen vragen een andere oplossing. Die is gevonden in de vorm van half gesloten diepvrieseilanden met heetgasontdooiing. In samenwerking met TNO is dit systeem getest en daaruit bleken dezelfde besparingsresultaten als in onze supermarkten. Ook bij Sligro zijn wij gestart met het aanbrengen daarvan en inmiddels is deze energiebesparing in 33% van de Sligro vestigingen toegepast.

3. VIDEOCONFERENCING

Ons bedrijf heeft een omvang en landelijke spreiding die het mogelijk en zinvol maakt om technieken als video- en telefoonconferencing in te zetten. Dit bespaart reistijd en heeft daardoor een gunstig effect op de arbeidsproductiviteit. Daarnaast brengt het het aantal zakelijk te rijden kilometers terug, wat weer een gunstig effect heeft op de kosten van de zakelijk gereden kilometers en het milieu. In 2011 zijn twee pilots gestart op drie locaties. Medio 2012 wordt op basis van de gebruikerservaringen besloten of en hoe dit verder uitgerold wordt.

4. NIEUWE TRANSPORTTECHNIEKEN

Nieuwe technieken en wagenuitvoeringen maken een reductie van het aantal vervoersstromen mogelijk en daarmee ook een besparing in kilometers, CO_2-uitstoot en een reductie van uitstoot van schadelijke stoffen en geluid. Sligro verplicht haar transporteurs in deze ontwikkeling mee te gaan en deze, waar mogelijk, in te zetten. Daarbij verplichten wij het gebruik van PIEK gecertificeerd materiaal. PIEK is een landelijk erkend keurmerk voor 'stille' voertuigen. In 2011 hebben wij grote verbeteringen kunnen doorvoeren als gevolg van het inzetten van nieuwe technieken:

- Concentratie van vervoer in de regio Amsterdam. Bij een omzetstijging van > 20% realiseerden wij een reductie van > 6% transportkilometers.
- Inzet grotere vrachtwagens voor DC Veghel, waardoor met dezelfde kilometers meer goederen vervoerd worden. Door standaard opleggers te vervangen door Lange Zware Vrachtwagens (LZV's) realiseren wij een besparing van > 300.000 km op jaarbasis.
- Met de inzet van dubbeldekkers vanuit de Foodretail DC's in Kapelle en Putten worden bij een gelijkblijvend volume > 500.000 kilometers per jaar bespaard.
- Sligro Bezorgservice is gestart met Citytrailers. Met deze trailers, die worden ingezet voor fijndistributie in stedelijke omgeving, wordt een stijging van de beladingsgraad gerealiseerd van ongeveer 40%.

5. PILOTS MET ALTERNATIEVE BRANDSTOFFEN

De auto- en vrachtwagenbranche is druk bezig schonere en zuinigere motoren te ontwikkelen. Wij willen graag mee in deze ontwikkelingen en zetten samen met onze transporteurs diverse pilots op. Daarmee behoren wij tot de voorlopers in onze branche. Hier een overzicht van de locaties, timing en brandstoftypen waarmee wij testen.

- In Sligro BS Haps is een koel/vrieswagen in gebruik genomen die volledig op zogenaamd 'groen gas' rijdt. Hiermee wordt een CO_2-reductie van 75% gerealiseerd. Deze wagen is veel stiller en voldoet aan de Piek normering. Ook de koelinstallatie wordt door de 'groen gas motor' aangedreven. Dit experiment is uniek in Nederland. De omgevingseffecten zijn aantoonbaar positief. De businesscase is echter door het verhoogde gebruik in combinatie met de prijs van dit groen gas nog niet rond te krijgen en vraagt dus verdere doorontwikkeling.
- In Sligro BS Haps is een bezorgwagen voorzien van CNG gas bijspuiting. Deze 'Dual Fuel' motor is met name gericht op een lage uitstoot van schadelijke stoffen. In 2012 wordt ten minste één nieuwe 'Dual Fuel' bezorgwagen in bedrijf genomen. Indien de ervaringen positief blijven wordt het aantal 'Dual Fuel' bezorgwagens daarna uitgebreid tot 6 stuks.
- In 2011 is vanuit Sligro BS Nieuwegein getest met een hybride vrachtwagen en een volledig elektrisch aan-

gedreven vrachtwagen voor stadsdistributie. Deze ontwikkeling is nog erg experimenteel gebleken en heeft voorlopig geen opvolging

- In DC Veghel is een LNG truck in gebruik genomen. Deze wagen voldoet aan de strengste geluidseisen en heeft een uiterst geringe uitstoot van schadelijke stoffen. Wij verwachten in 2012 een flinke stap te zetten met rijden op gas. 13 Trekkers worden vervangen en hun opvolgers worden nadrukkelijk geselecteerd op milieueffecten.

OVERHEID WIL GROEN GAS TANKEN DUURDER MAKEN, SNAPT U HET NOG?

Het kabinet wil op voordracht van Staatssecretaris Frans Weekers de accijnzen op 'groen' gas verhogen. Gas wordt tot nu toe uit milieuoverwegingen lager belast dan benzine en diesel. Dit zou achterhaald zijn omdat benzine- en dieselmotoren steeds schoner worden, aldus Weekers en dat biedt de mogelijkheid om de accijnzen op gas te verhogen. Zijn al eerder geuite voornemen is nu concreet uitgewerkt en opgenomen in het Belastingplan 2012. De uitvoering van dit plan zal een enorm remmende factor zijn op de innovatie en ontwikkeling van het gebruik van groen gas in de transportsector. Juist de lagere accijns biedt de sector wat ruimte om schonere en dus milieuvriendelijkere motor/brandstofcombinaties te ontwikkelen. De afgelopen periode zijn ook door Sligro Food Group en onze logistieke partners diverse pilots gestart om deze milieutechnische innovaties in de praktijk te testen. Het kabinet denkt met de accijnsverhoging op groen gas jaarlijks € 1 miljoen te besparen, maar daar staat tegenover dat er € 100 mln aan investeringen in gevaar komen. Door primair te kiezen voor extra accijnsinkomsten, juist in de periode dat de branche volop bezig is met investeren in milieuverbeterende maatregelen, toont de overheid zich een onbetrouwbaar duurzaamheidspartner. Dat is niet alleen in dit project funest, maar het moedigt bepaald niet aan om vol enthousiasme diverse projecten op te starten om samen de juiste route naar duurzaam transport te ontdekken.

6. PROJECTEN TEN BEHOEVE VAN EEN DUURZAME PRIMAIRE SECTOR

Sligro Food Group is weliswaar niet actief in de primaire sector, maar werkt nauw samen met verschillende leveranciers van primaire producten en maakt gebruikt van primaire grondstoffen voor productie, onder andere bij onze productiebedrijven en fresh partners. Sligro Food Group is dus mede verantwoordelijk voor de impact, die de primaire sector heeft op de mensen en de omgeving

waarin zij opereert en neemt die verantwoordelijkheid ook. Uitgangspunt is dat een product geen schadelijk effect mag hebben op de consument of zijn omgeving. In 2011 waren wij actief met:

- Het uitbreiden van de database 'Ps in Foodservice' (www.psinfoodservice.nl) naar 3300 Sligro-artikelen.
- Het versturen van de 'Sligro Kwaliteitsvoorwaarden' naar alle eigen merk leveranciers. In deze voorwaarden worden onze leveranciers gestimuleerd om enkel primaire producten te verwerken die zijn geproduceerd volgens de Globalgap standaarden. In 2012 zal aan de leveranciers gevraagd worden om middels certificaten aan te tonen of aan de Globalgap voorwaarden voldaan wordt.
- In CBL-verband actief deelnemen aan het Deskundigenoverleg Herformulering Producten. Hierin worden initiatieven tussen retail en fabrikanten gestimuleerd op het gebied van o.a. zoutreductie in groenteconserven, brood en vleeswaren. Wij zijn in 2011 gestart met een project om de hoeveelheid zout in brood te verlagen van 1,8% naar 1,5%. Dit zonder gebruik te maken van zoutvervangers. Daarmee gaan wij verder dan de wettelijke norm van 1,8% NaCl op droge stof per 1 januari 2013.
- De in Superunie-verband ondertekende 'Intentieverklaring voor ketentransitie naar verantwoorde soja'. Dit met als doel om vanaf 2015 alleen nog volledig verantwoord geteelde soja te gebruiken voor de productie van vlees, zuivel, eieren en andere voedingsmiddelen in Nederland.
- Ondertekening 'Verbond van Den Bosch'.

7. EERLIJK & HEERLIJK

Eerlijk & heerlijk van Sligro Food Group is een duurzaam geproduceerde assortimentsselectie die is gebaseerd op de vier hoofdpijlers: biologisch, eerlijke handel, duurzaam en streekproduct. Het doel is om een zo breed mogelijke keuze in verantwoorde producten aan te kunnen bieden. Bij de verpakking van eerlijk & heerlijk producten wordt er gestreefd naar een zo duurzaam mogelijk alternatief. Eerlijk & heerlijk is geen merk, maar een concept waarin algemeen aanvaarde en onafhankelijke keurmerken als bijvoorbeeld het Europees biologisch keurmerk, Fairtrade Max Havelaar, UTZ Certified of Rainforest Alliance een plaats krijgen.

Op dit moment bestaat de eerlijk & heerlijk assortimentsselectie uit zo'n 1500 artikelen en dat aantal groeit wekelijks. Het doel om in 2011 in alle vers en food productgroepen eerlijk & heerlijk producten te hebben is behaald. De website www.eerlijk-heerlijk.nl is in februari 2011 online gegaan. De grootste uitdaging voor het slagen van het concept ligt bij het goed overbrengen van het concept op de winkelvloer. De verbetering die hier nog nodig is, is de belangrijkste reden om de status van dit speerpunt vooralsnog als 'oranje' te kwalificeren. Daarna zullen de klanten van Sligro Food Group mede bepalen of eerlijk & heerlijk er in slaagt om duurzaamheidskeuzes te beïnvloeden en de gestelde doelen in de toekomst te behalen.

In december 2011 heeft ons concept eerlijk & heerlijk een nominatie ontvangen voor de 'Groene Twinkeling', de waardering voor een bedrijf dat zich op een onderscheidende manier heeft ingezet voor biodiversiteit. Dit is een gezamenlijk initiatief van Natuurmonumenten, Natuur en Milieu Overijssel, Staatsbosbeheer en Landschap Overijssel. Met de 'Groene Twinkeling' laten deze groene organisaties zien dat biodiversiteit en ondernemerschap goed samen gaan en willen zij bedrijven stimuleren om zich extra hard te maken voor natuur en landschap.

8. PROEFPROJECT WARMTETERUGWINNING

Met gebruikmaking van zogenaamde CO_2 koel/vriesinstallaties in onze grotere zelfbedieningsgroothandels, lijkt het mogelijk te zijn om dit soort grote gebouwen volledig te verwarmen met behulp van warmteterugwinning uit de koelinstallatie. Wij startten hiermee in 2010 een proef in onze Sligro zelfbedieningsvestiging in Tilburg. De betrouwbaarheid, kosten en besparingen (financieel en milieutechnisch) worden zorgvuldig in kaart gebracht en vormen de basis voor een verdere opschaling. De eerste resultaten in Tilburg laten een besparing zien van ongeveer 50.000 m^3 gas per jaar. Dat is hoopgevend en de aanleiding voor een verdere uitrol en verfijning van deze techniek in zowel onze zelfbedieningsgroothandels, distributiecentra als supermarkten.

9. ENERGIEBESPARING IN VRIES-DC'S

Het energiegebruik in onze vries-distributiecentra heeft onze speciale aandacht, zowel vanuit het oogpunt van milieubelasting als dat van het energieverbruik. Naast de gebruikelijke isolerende voorzieningen, heeft ook de wijze van koelen grote invloed op het energiegebruik. Wij kunnen in onze distributiecentra voor foodretail nog enkele besparingen realiseren door gebruik te maken van 'directe' koeling. In 2011 hebben we hier een begin mee gemaakt.

10. HOOGFREQUENTVERLICHTING IN DC'S

Wij zien mogelijkheden om in minimaal 40.000 m^2 van onze distributiecentra extra energie te besparen door gebruik te maken van een combinatie van schakel- en verlichtingstechnieken. Hiermee zijn wij in 2011 gestart. Inmiddels is 30.000 m^2 voorzien van deze nieuwe verlichting hetgeen een besparing zal opleveren die de doelstelling van 20% ruimschoots overtreft.

11. ONDERSTEUNING VRIJWILLIGERS-PROJECTEN DOOR SLIGRO FOOD GROEP MEDEWERKERS

Verschillende medewerkers van Sligro Food Group zijn in hun privéleven actief als vrijwilliger in projecten die sociaal-maatschappelijk van aard zijn. Hiermee bedoelen wij niet het lid zijn van een grotere organisatie, maar het zelf opzetten van of het persoonlijk actief participeren in vrijwilligersprojecten. Dat kan zijn in hun directe leefomgeving maar ook ver daarbuiten. Hiertoe hebben wij in 2011 het Sligro Stimuleringsfonds opgezet.

De hiervoor beschreven speerpunten en projecten zijn voorzien van doelstellingen en in een meerjarenperspectief geplaatst. U vindt deze informatie op onze corporate website.

GREEN GOALS

Na de eerste ervaringen met meer planmatig MVO beleid in 2011, zijn wij voornemens om met de kennis en resultaten die hier uit zijn voortgekomen, in de loop van 2012 voor onszelf nadrukkelijkere doelen te verwoorden op een wat hoger abstractieniveau. Dit zullen relatieve doelen zijn waarmee ambitie en richting wordt uitgestraald, wat belangrijker is dan 100% exacte definities en rekenmethodes. Immers, alles is afhankelijk van de groei die onze organisatie doormaakt, overheids(on)mogelijkheden en technologische ontwikkelingen. Wij denken echter dat richting, focus, ambitie en vooral DOEN, belangrijker zijn dan in deze fase verzanden in definitiekwesties. Wij verwachten hiermee als logisch vervolg op de grote stappen welke we het afgelopen jaar hebben gezet, nóg meer ambitie in ons MVO-beleid aan te kunnen brengen.

AFZONDERLIJKE PROJECTEN EN INITIATIEVEN

Naast de meerjarige speerpuntprojecten zoals hierboven omschreven, zijn er in 2011 op basis van actualiteit een aantal op zichzelf staande duurzaamheidsinitiatieven ontwikkeld en gerealiseerd. Enkelen hadden een éénmalig projectkarakter, anderen bleken meer continue van aard en hebben daarna hun plaats in de organisatie gekregen.

MEDEWERKERS MET AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT

Met onze diversiteit aan werkzaamheden, grote spreiding en vooral ook veel werk in basisfuncties, vinden wij het ook onze maatschappelijke plicht actief te zoeken naar oplossingen voor arbeidsgehandicapten of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Die verantwoordelijkheid nemen we al heel lang en past bij onze traditie van lokaal verantwoord ondernemen. Zo is Sligro Food Group actief ondersteuner van CAP100, een initiatief van de Lucille Werner Foundation dat zich tot doel heeft gesteld mensen met een fysieke beperking in contact te brengen met werkgevers en om deze werkgevers op basis van best practices bij elkaar te brengen. Tevens zijn wij deelnemer in een landelijke, door het ministerie van SZW ingestelde projectgroep 'Werken naar vermogen', die met name op zoek is naar oplossingen voor de grote groep Wajongers en WSW-ers. Sligro Food Group heeft in de loop van de jaren een 60-tal Wajongers in dienst genomen. Daarnaast leveren wij 15 overige gesubsidieerde arbeidsplaatsen en 10 werkervaringsplaatsen en/of dagbesteding voor geestelijk gehandicapten. Wij willen bezien of met een gericht beleid dit aantal vergroot kan worden.
Werkgevers hebben vaak lang en veel gekeken naar de onmogelijkheden. Een actief beleid vergroot de creativiteit voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers in het algemeen.

VOORTGANG PROJECT IN AGOITA, BENIN

Eind 2009 is het Liliane Fonds met steun van Sligro Food Group gestart met een project in Agoita, Benin. Met behulp van de door Sligro Food Group, zijn medewerkers en klanten bijeengebrachte middelen, wordt daar een revalidatie- en herintegratiecentrum voor gehandicapte jongeren gebouwd. De jongens die in Agoita verblijven en werken, hebben epilepsie of een verstandelijke beperking. In Agoita wordt gewerkt aan hun herstel, onder andere door een zinvolle dagbesteding te hebben.
Nu, twee jaar na de start van het project is fase 1, het aanleggen van de infrastructuur en het zorgen voor voldoende water, afgerond. In fase 2 zijn de diverse gebouwen zo goed als klaar, is er 20 hectare palmbos aangeplant en kunnen groente- en fruitgewassen worden verbouwd. Ook bijenkorven worden geïnstalleerd en de stallen en verblijven voor schapen, varkens en kippen zijn gebouwd. Nu kunnen de dagelijkse bezigheden voor de jonge landbouwers worden opgezet.

INCOMPANY 200: WEDEROM TOP-3 VOOR SLIGRO

Onderzoeksbureau Blauw Research voert jaarlijks een onafhankelijk onderzoek uit naar de tevredenheid van werknemers bij de grootste organisaties in Nederland. Zij hebben hun werkgever beoordeeld door middel van een rapportcijfer op achttien aspecten, verdeeld over de categorieën 'functie', 'arbeidsvoorwaarden', 'carrière' en 'cultuur'.
Sligro is ingedeeld in de sector detail- en groothandel en scoort in 2011 een derde plaats. Een mooie, stabiele top-3 score na een derde plaats in 2009 en tweede in 2010.

MSC-CERTIFICERING GECONTINUEERD

Sligro Food Group is sinds 1 november 2008 MSC Chain of Custody Standard gecertificeerd. Hiermee tonen wij aan dat de traceerbaarheid van MSC-producten binnen de gehele Groep geborgd is. Hierdoor is de klant ervan verzekerd dat MSC-vis gedurende onze interne keten, dus van het productieproces bij SmitVis tot in de Sligro- of EMTÉ-vestigingen, niet in aanraking is geweest met niet MSC-gecertificeerde producten.

Op 31 maart 2011 heeft SGS Nederland B.V. bevestigd dat naar aanleiding van de laatste audit Sligro Food Group wederom heeft aangetoond dat ze voldoet aan de MSC-voorwaarden en dat het certificaat gecontinueerd wordt voor de geldende certificatietermijn. Een MSC-certificaat is drie jaar na uitgifte geldig. Inmiddels worden er 53 MSC-gecertificeerde producten bij Sligro verkocht. Op www.msc.org kunt u meer informatie vinden over het Sligro Food Group Nederland B.V. MSC certificaat.

MSC is uitsluitend van toepassing op de vissoorten die wild gevangen zijn. De viskwekers zijn bezig met de ontwikkeling van een eigen duurzaamheidskwalificatie voor kweekvis, het zogenaamde ASC-label. Dit betekent dat er in de communicatie naar de consument wéér een duurzaamheidslogo bij komt.
Dit aanbodgericht denken komt de duidelijkheid en transparantie niet ten goede. Wij pleiten voor één logo voor duurzame vis, dat is waar de consument behoefte aan heeft.

SLIGRO BS ENSCHEDE, EEN GEBOUW ZONDER GASAANSLUITING

De grote uitbreiding van het voormalige Sanders distributiecentrum in Enschede naar een Sligro Bezorgservice groothandel, maakte het mogelijk om te investeren in een geavanceerd groen verwarmingssysteem. In dit systeem wordt de warmte welke door koeling wordt geproduceerd, via een lage temperatuur verwarmingssysteem weer gebruikt om 5.500 m^2 gebouw te verwarmen. In dit 'pand zonder gas' besparen wij ten opzichte van meer conventionele verwarmingssystemen 40.000 m^3 aardgas, wat vervolgens bijdraagt aan een 70.800 kilo lagere CO_2-uitstoot.

FAIRTRADE CHOCOLADELETTERS EN PAASEITJES

Onze Bonbiance chocoladeletters en paaseitjes zijn geheel met Fairtrade-ingrediënten geproduceerd en daarom voorzien van het Max Havelaar of UTZ Certified keurmerk. Beide zijn onafhankelijke keurmerken voor producten die zijn geproduceerd en verhandeld onder eerlijke voorwaarden. Sligro Food Group kiest er daarbij om deze eigen merk seizoensartikelen volledig en uitsluitend nog als fair trade aan te bieden.

EMTÉ EN VAN KAATHOVEN SAMEN GROENER

EMTÉ supermarkten en Van Kaathoven Groep zijn een pilot gestart met 'one stop afvalcollecting' bij EMTÉ supermarkten. Het nieuwe en unieke in deze pilot is dat er drie afvalstromen tegelijk, dus met één voertuig, worden opgehaald. Verpakte (tht-)producten, vlees en restafval worden aan de bron, dus op winkelniveau gescheiden en ingezameld.

Deze nieuwe werkwijze heeft diverse voordelen. Door het 'one stop collecting' komt er nog maar één voertuig voor afvalstromen bij de winkel. Naast een kostenbesparing levert het ook een substantiële bijdrage op het gebied van duurzaamheid. Er vindt immers geen verbranding meer plaats van waardevolle grondstoffen, de verpakte tht-producten worden duurzaam verwerkt tot biogas en bemestingsproducten en het lager aantal vrachtautobewegingen draagt bij aan een reductie van CO_2-uitstoot.

De techniek is uniek en een eigen ontwikkeling van de Van Kaathoven Groep en voldoet aan de huidige en toekomstige nVWA-eisen.

De pilot is in september 2011 gestart met twaalf winkels en later uitgebreid naar 25 EMTÉ supermarkten in Noord-Brabant. Het is de verwachting dat na de pilot 'one stop afvalcollecting' kan worden uitgerold naar alle EMTÉ-filialen in Nederland.

SLIGRO FOOD GROUP PARTICIPEERT IN STARS4FOOD

In de gemeenten Veghel, Uden en Bernheze is eind september een opleidingstraject van start gegaan waarin deelnemers van de drie sociale diensten in deze regio een kortdurende opleiding volgen met baangarantie. Tijdens de leerperiode kunnen (deel)certificaten behaald worden op het gebied van onder andere procestechniek, veiligheid, hygiëne en voedselproductie. Na afronding van dit scholingstraject zal de deelnemers gegarandeerd een baan worden aangeboden.

Stars4Food is een initiatief van 'Food & Feed Noordoost-Brabant', een samenwerkingsverband van dertig bedrijven uit de voedingsmiddelen- en diervoederindustrie. Het doel is om voldoende arbeidspotentieel beschikbaar te hebben en te houden in deze sectoren. Sligro Food Group en de overige deelnemende bedrijven geven samen met de lokale overheden en onderwijsinstellingen vorm aan de inhoud van dit leer- en werktraject.

Wij stellen uw mening op prijs. Wanneer u opmerkingen of vragen heeft over ons MVO-beleid of onze werkwijze, dan bent u van harte uitgenodigd met ons contact op te nemen, bij voorkeur via mvo@sligro.nl.

Ik heb liefde voor het vak, anders was ik hier niet

FRANK WIJDEMANS

Risico en

RISICOBEHEERSING

Doordat de jaarrekening onder IFRS is opgemaakt, is in toelichting 25 van de jaarrekening op pagina 122 uitvoerig stil gestaan bij een aantal specifieke risico's 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.

Tevens is de invloed van conjunctuur en concurrentie op de activiteiten van de Groep besproken. Er is uitgelegd dat aan groei door middel van acquisities meer risico's verbonden zijn dan aan autonome groei en de afhankelijkheid van de in eigen beheer ontwikkelde informatiesystemen is toegelicht.

Verder is informatie verstrekt over de mogelijke risico's voor de Groep als leverancier van voedingsmiddelen in het kader van voedselveiligheid en de mogelijke invloed van de invoering van statiegeld op éénmalige verpakkingen. Voor zover relevant sluit de Groep verzekeringen af voor de gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden. Zelf beschouwen wij de volgende risico's als het meest cruciaal in onze bedrijfsvoering:

ACQUISITIES

Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meer risico gelopen dan met autonome groei. Dat blijkt ook wel uit de vele fusies en overnames die niet aan de doelstellingen voldoen. Die risico's manifesteren zich onder meer in het (pre-)overnameproces. Indien niet voldaan kan worden aan onze zorgvuldigheidsprocedures in het pre-overnameproces, zullen wij niet tot belangrijke acquisities overgaan. Ook de post-overnamefase kan risicovol zijn. Cultuurverschillen, medewerkers die er verschillende agenda's op nahouden, ICT-integraties en dergelijke kunnen veel waarde vernietigen. Onmiddellijk na overname stellen wij een multi-disciplinair eigen (niet door externen bemand) integratieteam samen vanuit Sligro Food Group en het geacquireerde bedrijf. Dit heeft bewezen veel van deze risico's te ondervangen.

ICT-SYSTEMEN

Goed werkende ICT-systemen zijn de levensader van ons bedrijf, net zoals bijvoorbeeld elektriciteit dat is. Dat houdt veel meer in dan continuïteit van de gegevensverwerking. Het gaat ook om de integriteit van de data en programmatuur en het daaraan gekoppelde besluitvormingsproces. De hoeveelheid klanten, producten, locaties, leveranciers en de onderlinge afhankelijkheid maken dit tot een complex proces. Tegelijkertijd kunnen dit soort systemen een duidelijk competitief voordeel bieden. Niet of niet goed werkende systemen kunnen de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. De afgelopen jaren zijn miljoenen geïnvesteerd in verdere optimalisatie van diverse ICT-tools zoals continuïteitsmatrix, test tools en data-uitwijkcentra. In 2011 heeft de implementatie van de maatregelen uit de decentrale continuïteitsmatrix plaatsgevonden.
Ultimo 2011 maken alle bedrijfsactiviteiten gebruik van de (centrale) ERP-applicaties van de Groep en is nagenoeg alle daaruit voortvloeiende informatie toegankelijk via één datawarehouse applicatie.

OVERHEID

Soms neemt 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 milieu georiënteerde maatregelen kunnen erg ingrijpen op de bedrijfsvoering, waarbij niet altijd gezegd is dat het milieu daar zo mee gediend is. Soms is de politieke besluitvorming nauwelijks te voorspellen.
Denk aan ingrepen als bij kerstpakketten, anti-rookbeleid horeca of verpakkingenbelasting. Tevens manifesteren 'bezuinigingen' van de overheid zich vaak in lastenverzwaringen voor het bedrijfsleven (en de burgers), waarmee wij ook in 2012 worden geconfronteerd. Ook toezichthouders kunnen ernstig ingrijpen op de bedrijfsprocessen.

FINANCIËLE MARKTEN

De afgelopen jaren en zeker ook in 2011 is weer gebleken hoe ingrijpend ontwikkelingen in de financiële markten kunnen zijn voor de bedrijfsvoering. Nauwelijks te bedenken scenario's blijken plotseling werkelijkheid te kunnen worden en afdekkingsinstrumenten blijken niet meer te werken, omdat de gegoedheid van de tegenpartij niet meer gewaarborgd is. Dit kan een hoge invloed hebben op de beschikbaarheid van krediet en/of de daarbij gehanteerde tarieven.

Beoordeling van de risico's en de gevolgen daarvan voor onze ondernemingsstrategie staan continu op de agenda van het management. Eén van de zaken waar we ons altijd op voor hebben gestaan, is een conservatieve financiering met voldoende weerstandsvermogen. In 2010 is de lange termijnfinanciering daarom verder versterkt. Achteraf mogen wij stellen dat de timing gelukkig bleek nu de financiële markten in 2011 wederom verslechterd zijn. Ook bij grote overnames zullen wij deze visie blijven hanteren, zelfs als anderen wel bereid zijn hun risicogrenzen te verleggen.

RISICOBEHEERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN

Een speciale afdeling richt zich volledig op administratieve organisatie en interne controle, naast de functionele afdelingen die daarvoor verantwoordelijk blijven. Meten is weten, is een belangrijk uitgangspunt bij risicobeheersing. Als je weet wat er gebeurt, dan kun je je beleid daarop aanpassen. Onder andere een centraal datawarehouse, waarin nagenoeg alle operationele en financiële data zijn vastgelegd, ondersteunt ons daarbij. Alle bedrijfsonderdelen zijn daarom opgenomen in de centrale informatie- en beheerssystemen van de Groep. De bewezen 'in control' aanpak van de Sligro-groothandels, waar een overeenkomstig administratief organisatorisch proces plaatsvindt, dient daarbij tot norm.

Alle beheersmatige backoffice-activiteiten, waaronder die van de financiële afdeling, vinden plaats op het hoofdkantoor. Er is dus nauwelijks sprake van indirect toezicht op de bedrijfsactiviteiten. Het toezicht op en de registratie van de processen vindt veelal direct plaats in daartoe gespecialiseerde centrale afdelingen. Mede door gebruik te maken van ICT-systemen kan het proces daardoor ook efficiënt plaatsvinden.
Dit vormt de basis voor de beoordeling van een adequate werking van het interne risicobeheersingssysteem en de daarmee verbonden interne controlemaatregelen. Dit komt tot uiting in de bewaking van de totale geld- en goederenbeweging en de verbanden daartussen door de financiële afdeling. Hierdoor kan worden vastgesteld dat de omzet volledig en juist geregistreerd is en dat daaruit de juiste inkomende geldstroom voortvloeit. Tevens vormt deze controle de bevestiging van de juistheid van de uitgaande geldstroom naar leveranciers.

Doordat de Groep op veel locaties opereert, wordt bovendien veel van interne benchmarking gebruik gemaakt. Daarbij ondersteunt de managementinformatie de interne

controle en vice-versa. Totaalcontroles vangen daarbij mogelijke leemtes in interne controle op, die samenhangen met de informele en ondernemende bedrijfscultuur, die mede aan de basis staat van het zakelijke succes van de Groep. In 2011 is er een belangrijke aanzet gegeven om de 'regie op processen' meer inhoud te geven, te beginnen met een betere documentatie daarvan. Uiteraard blijven deze processen continu in beweging, waarbij overnames en ontwikkelingen op ICT-gebied meestal aanleiding geven tot aanpassing.

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 bij de activiteiten die het centrale informatiesysteem toepassen. Gebleken is dat de periodieke verslaglegging een betrouwbaar inzicht geeft in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Behalve als gevolg van de integratie van nieuw overgenomen bedrijven, is er geen behoefte aan belangrijke aanpassingen. Verbetering van betrouwbare, maar vooral doelgerichte managementinformatie achten wij een continu proces. Behalve intern wordt de werking van de administratieve organisatie en interne controle getoetst door de externe accountant in het kader van de controle van de jaarrekening. De uitkomsten daarvan worden met de directie en buiten aanwezigheid van de directie met de raad van commissarissen besproken.

Op basis van wat in het voorgaande kort is samengevat, zijn wij van mening dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven, dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze systemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Voorts wordt verwezen naar de bestuurdersverklaring op pagina 76. Wij hebben geen indicaties dat deze systemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken.

DANIELLE WELTJE

Van jongs af aan affiniteit en nu de kans om het vak te leren

CORPORATE *governance*

De door de Nederlandse wet en de Corporate Governance Code gewenste afweging van de belangen van alle bij de Groep betrokken stakeholders vormde altijd al een belangrijke basis voor ons ondernemingsbeleid. Sligro Food Group huldigt het één aandeel/één stemprincipe en heeft geen beschermings- of zeggenschapsconstructies.

Hoewel wij de Corporate Governance Code en de overige regels rondom ondernemerschap onderschrijven, constateren wij wel dat het 'level playing field' op dit terrein soms ver te zoeken is in vergelijking met sommige familiebedrijven of bedrijven die eigendom zijn van private equity, waarbij het probleem niet zozeer schuilt in gebrek aan regels, maar aan de naleving daarvan en de afwezigheid van feitelijke sancties bij niet-naleving. Met name bij potentiële overnames is dat een concurrentienadeel.

Er zijn in 2011 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.

HOOFDLIJNEN CORPORATE GOVERNANCE-STRUCTUUR

Sligro Food Group is een structuurvennootschap met een directie en een onafhankelijke raad van commissarissen, de zogenaamde two-tier bestuursstructuur. Hierna zijn de hoofdlijnen 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 van aandeelhouders.

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 van aandeelhouders 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 van aandeelhouders, op voordracht van de raad van commissarissen. Een commissaris treedt uiterlijk af per het tijdstip van sluiting van de algemene vergade-

ring, 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.
Omdat de raad van commissarissen uit vier personen bestaat zijn de twee zogenaamde kerncommissies, auditcommissie, remuneratie- en selectie- en benoemingscommissie geïntegreerd in de totale raad van commissarissen.

ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS

Jaarlijks binnen vier maanden na afloop van het boekjaar wordt de jaarvergadering gehouden. Buitengewone algemene vergaderingen van aandeelhouders kunnen, indien nodig, door de raad van commissarissen of de directie bijeengeroepen worden of door één of meerdere aandeelhouders die gezamenlijk minstens 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.
- Het uitgeven van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders (de directie is aangewezen als bevoegd orgaan tot uitgifte van nog niet geplaatste aandelen; deze bevoegdheid is verleend tot 23 september 2012).
- 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 23 september 2012).
- Goedkeuring te verlenen aan besluiten van de directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.

AFWIJKINGEN VAN DE CODE

In de aandeelhoudersvergadering van 30 maart 2005 zijn de afwijkingen van de Code door de vergadering goedgekeurd, waardoor Sligro Food Group de Code volledig naleeft. De thans nog relevante afwijkingen zijn uitvoerig vermeld op de website en hebben betrekking op:

- Het benoemen van bestuurders voor onbepaalde tijd in plaats van voor vier jaar.
  Dit hangt onder meer samen met het streven om vanuit interne rekrutering mensen te benoemen in bestuurdersfuncties en het streven om voor gelijksoortige bestuurders een gelijksoortige beloning te hebben.
- Er zijn geen afspraken gemaakt over de hoogte van een eventuele afvloeiingsregeling.
  Dit punt hangt eveneens samen met het beleid om bestuurders in vergelijkbare omstandigheden gelijk te behandelen en belonen.
- Sligro Food Group onderhoudt beleggerscontacten door middel van one-on-one's en groepspresentaties. Deze one-on-one's zijn belangrijk om Sligro Food Group onder de aandacht te brengen c.q. te houden van institutionele beleggers en ondersteunen daarmee een juiste koersvorming van het aandeel.

Investeringen

DOELSTELLINGEN

- Gemiddelde netto-investeringsomvang van circa 2% van de omzet.
- Autonome uitbreiding van het aantal Sligro- en EMTÉ-vestigingen met tenminste één à twee per jaar.
- Permanente investering in efficiencyverhoging om vooraanstaande concurrentiepositie op kostenniveau (cost leadership) te handhaven.

In 2011 hebben we exclusief de desinvesteringen van activa voor verkoop, € 54,1 miljoen of 2,2% van de omzet geïnvesteerd. We zijn daarmee boven onze doelstelling gekomen, maar als ook de desinvesteringen activa voor verkoop mee worden genomen, blijven we met 1,9% binnen de doelstelling. Die investeringen zijn er, behalve voor vervanging, vooral op gericht om de groei van Sligro Food Group te versnellen.

Uit het navolgende overzicht blijkt de ontwikkeling van de netto-investeringen in relatie tot het afschrijvingsniveau.

x € miljoen	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2011	**2010**	**2011**	**2010**	**2011**	**2010**
Immateriële activa (software)	3,0	2,6			3,0	2,6
Materiële vaste activa	28,8	30,9	22,4	9,6	51,2	40,5
Vastgoedbeleggingen			(0,1)	(2,4)	(0,1)	(2,4)
Totaal	31,8	33,5	22,3	7,2	54,1	40,7
Afschrijvingen	(26,7)	(30,7)	(17,4)	(16,0)	(44,1)	(46,7)
Amortisatie software	(2,1)	(1,5)			(2,1)	(1,5)
Subtotaal	3,0	1,3	4,9	(8,8)	7,9	(7,5)
Desinvesteringen activa voor verkoop	0	0	(7,5)	0	(7,5)	0
Netto mutatie	**3,0**	**1,3**	**(2,6)**	**(8,8)**	**0,4**	**(7,5)**

Bij Foodretail stond het investeringsprogramma in 2011 vooral in het teken van het verVersen van de formule, door middel van investeringen in de versafdelingen en de integrale uitstraling. In 2011 zijn 21 eigen EMTÉ-vestigingen verVerst. Meestal nemen we bij zo'n project gelijk wat andere zaken mee, waardoor de investering gemiddeld oploopt tot circa € 150.000 per supermarkt. In 2011 zijn ook 19 Sanders-supermarkten omgebouwd tot EMTÉ. Dat is een veel ingrijpendere investering, mede door de forse uitbreiding van de versafdeling.
Daardoor beloopt de investering in de ombouw van een Sanders-vestiging gemiddeld circa € 600.000 per locatie. Tevens is in 2011 geïnvesteerd in de bouw van een nieuwe supermarkt in Twente, die in 2012 wordt geopend.

Zoals verwacht nam het investeringsvolume bij Foodretail daardoor ten opzichte van 2010 flink toe. In 2012 zal het volume weer fors afnemen. Er worden nog circa 20 eigen vestigingen verVerst en er staan een paar uitbreidingen en relocaties op het programma.
Bij Foodservice is in 2011 zowel in Zelfbediening als Bezorging stevig geïnvesteerd. Zoals in het hoofdstuk commerciële ontwikkeling uiteengezet, zijn de zelfbedieningsvestigingen Tilburg, Rotterdam-Zuid, Amersfoort, Leiden en Tiel grondig onderhanden genomen en is er een begin gemaakt met een volledige renovatie van de vestiging in Alkmaar, die in 2012 doorloopt. Daarboven is in diverse andere vestigingen minder ingrijpend geïnvesteerd.
Een omvangrijke project in Bezorging betrof de nieuwe bezorgservicevestiging in Enschede, temeer daar in (uitbreiding van) eigen onroerend goed is geïnvesteerd.

Voor 2012 staat in Zelfbediening al een volledige nieuwe vestiging in Zwolle op het programma als vervanging van de huidige relatief kleine en wat gedateerde vestiging. Ten opzichte van het niveau in 2011 zal de investeringsomvang in 2012 bij Foodservice ook afnemen, tenzij sommige nieuwe projecten in nieuwe locaties in een stroomversnelling kunnen komen. Met drie concrete mogelijkheden zou het kunnen dat er één of twee daarvan al in 2012 worden gerealiseerd.

Hoewel we in 2012 weer volop investeren in de hiervoor vermelde projecten en de gebruikelijke vervangings- en ICT-investeringen, zullen we ruim binnen de doelstelling van 2% van de omzet blijven.

Bovendien verwachten we nog desinvesteringen van de onder activa voor verkoop opgenomen projecten. Daaronder zijn een paar relocatieprojecten van voormalig Sanders begrepen.

Ik adviseer klanten vanuit mijn vakkennis

REMI WARK

Resultaten

DOELSTELLINGEN

- Gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van 10% en een ten minste daarmee vergelijkbare groei van de winst over het boekjaar.
- Reguliere dividenduitkering van circa 50% van de winst over het boekjaar.

FINANCIEEL BELEID

Sligro Food Group kent een zeer hoge mate van (back office) integratie. Wij geloven in de kracht van de totale Groep en het bewerkstelligen van groepssynergie en richten ons niet primair op de resultaten van de onderliggende bedrijfsonderdelen. Wij stimuleren het groepsdenken en proberen dat niet te frustreren door ingewikkelde interne afreken-, toerekenings- en fiatteringsprocedures.

De groepsdirectie is actief betrokken bij het beleid en de uitvoering daarvan in alle bedrijfsonderdelen. In het hoofdkantoor van de Groep zijn veel sturende elementen opgenomen voor de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. De kosten en opbrengsten daarvan worden via een verdeelsysteem toegerekend, met de wetenschap dat de daarvoor te maken kosten in ieder geval niet positief bijdragen aan het groepsresultaat.
Wij hanteren geen traditioneel budget, maar maken voor de sturing gebruik van gedetailleerde rapportages over de werkelijke ontwikkelingen naar meerdere gezichtspunten, in combinatie met voortschrijdende prognoses.

Dat kan vervolgens weer aanleiding geven tot bijsturing van de bedrijfsactiviteiten en aanpassing van de prognoses. Deze werkzaamheden geschieden vooral in centrale afdelingen van de Groep. De bedrijfsonderdelen worden voortdurend gestimuleerd om hun activiteiten te optimaliseren door te sturen op zeer handzame prestatie-indicatoren die iedere medewerker kan begrijpen, in combinatie met interne benchmarking. Daarmee wordt indirect naar een optimaal groepsresultaat toegewerkt. Deze gedetailleerde managementinformatie verschaft ons de basis voor investeringsbeslissingen. Wij hechten daar meer waarde aan dan aan het doen van traditionele investeringscalculaties en formele besluitvorming bottom up in de organisatie. Dit past veel beter in onze ondernemende bedrijfscultuur. Wij trachten de balans te vinden tussen realisatie van resultaten op zowel korte als (middel)lange termijn.

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

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

	x € miljoen		In % van de omzet	
	2011	**2010**	**2011**	**2010**
Omzet	2.420,2	2.286,3	100,0	100,0
Inkoopwaarde van de omzet	(1.858,6)	(1.757,7)	(76,8)	(76,9)
Brutowinst	561,6	528,6	23,2	23,1
Overige bedrijfsopbrengsten	3,9	4,8	0,1	0,2
Totale bedrijfskosten	(460,5)	(442,5)	(19,0)	(19,3)
Bedrijfsresultaat	105,0	90,9	4,3	4,0
Financiële baten en lasten	(1,8)	0,7	(0,0)	0,0
Winst vóór belastingen	103,2	91,6	4,3	4,0
Belastingen	(25,0)	(21,4)	(1,1)	(0,9)
Winst over het boekjaar	**78,2**	**70,2**	**3,2**	**3,1**

De totale omzet liet in 2011 een stijging zien van 5,9% tot € 2.420,2 miljoen. Als rekening wordt gehouden met supermarktvestigingsmutaties en de overname van Sanders is de totale omzet in 2011 autonoom met 3,7% gestegen. Foodservice had enerzijds last van het slechte zomerweer, maar had anderzijds een sterk vierde kwartaal met een groei van 7,1%. Bij Foodservice steeg de omzet in geheel 2011 autonoom met 3,9%, bij een markt die net positief was. Ons marktaandeel nam met 0,5% toe tot 18,7%.

Bij Foodretail liet EMTÉ in 2011 een like-for-like groei zien van 3,4% en versloeg daarmee voor het derde jaar op rij de markt. De groei vlakte wel af in het tweede halfjaar en

werd bovendien in het vierde kwartaal beïnvloed door een lagere omzet bij de voormalige Sanders-vestigingen.

In de loop van 2011 trok de inflatie verder aan, vooral als gevolg van stijgende prijzen op de wereldmarkt voor voedsel gerelateerde grondstoffen vanaf het tweede halfjaar 2010.

De brutowinst als percentage van de omzet nam in 2011 toe met 0,1% tot 23,2%.

De samenstelling van de omzet is gewijzigd. Binnen Foodretail is het aandeel in de omzet van eigen supermarkten gestegen van 78% in 2010 tot 82% in 2011. Dat komt door de overname van Sanders en het gedurende 2010 afstoten van Golff-vestigingen, die zich niet leenden voor de EMTÉ-formule. Bij eigen vestigingen is er een hogere brutowinst, maar komen ook de kosten in de winkel voor onze rekening.

Dit mixeffect heeft derhalve een positieve invloed op het brutowinstpercentage. Daar staat veel prijsdruk tegenover in het supermarktkanaal door felle prijsconcurrentie. Bij Foodservice bleef de brutowinstmarge nagenoeg gelijk door een betere productmix en door versterkt margemanagement. Hierdoor kon de ook in dit segment opgetreden prijsdruk beter worden opgevangen.
De totale bedrijfskosten als percentage van de omzet zijn afgenomen met 0,3% tot 19,0%, ondanks het hiervoor vermelde mixeffect bij Foodretail. Foodservice wist haar kosten zeer goed te beheersen. Dit is enerzijds het gevolg van efficiencyverbeteringen, onder andere door het PLOP-project en anderzijds door verlaagde operationele kosten in de BS Amsterdam. Daar waren in 2010 bovendien substantiële eenmalige kosten, waaronder versnelde afschrijvingen van € 5 miljoen.

De overige bedrijfsopbrengsten zijn in 2011 met ruim € 0,9 miljoen afgenomen tot € 3,9 miljoen. In deze post zijn in 2011, in tegenstelling tot 2010, per saldo nauwelijks éénmalige posten begrepen. Het huidige niveau weerspiegelt ongeveer de structurele opbrengsten uit verhuur van onroerend goed.

De combinatie van omzetgroei, goed opgevangen prijsdruk op de brutowinst en een beheerste kostentoename, hebben ervoor gezorgd dat het bedrijfsresultaat in 2011 is toegenomen met € 14 miljoen tot € 105 miljoen. Als percentage van de omzet betekende dat een toename van 0,3% tot 4,3%.

Ik kom uit Litouwen en werk hier samen met mijn dochter

RITA KILIOKIENÉ

In onderstaande opstelling zijn de resultaten verdeeld over de segmenten Foodservice en Foodretail.

x € miljoen	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2011	**2010**	**2011**	**2010**	**2011**	**2010**
Omzet	1.609,0	1.548,5	811,2	737,8	2.420,2	2.286,3
Overige bedrijfsopbrengsten	0,9	(0,4)	3,0	5,2	3,9	4,8
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	127,1	110,3	31,9	35,2	159,0	145,5
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	100,4	79,6	14,5	19,2	114,9	98,8
Bedrijfsresultaat (ebit)	98,1	77,7	6,9	13,2	105,0	90,9
Netto geïnvesteerd vermogen (NGV) (jaarultimo)[1]	434,8	424,2	214,3	221,4	649,1	645,6
Ebitda in % van de omzet	7,9	7,1	3,9	4,8	6,6	6,4
Ebita in % van de omzet	6,2	5,1	1,8	2,6	4,7	4,3
Ebit in % van de omzet	6,1	5,0	0,9	1,8	4,3	4,0
Ebita in % van het gemiddeld NGV	23,4	18,7	6,7	10,2	17,7	16,1
Ebit in % van het gemiddeld NGV	22,8	18,3	3,2	7,0	16,2	14,8

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen. In rendementscijfers Sanders acquisitie in 2010 één kwartaal meegerekend.

Uit deze opstelling blijkt dat Foodservice haar bedrijfsresultaat in 2011 spectaculair wist te verbeteren met € 20,4 miljoen tot € 98,1 miljoen. Als percentage van de omzet betekende dit een toename met 1,1% tot 6,1%. In het jaar 2010 werd het bedrijfsresultaat van Foodservice in totaliteit gedrukt met € 10 miljoen door incidentele kosten en boekverliezen samenhangend met het project 'Groot Amsterdam'. Het moge uit het voorgaande duidelijk zijn dat Foodservice ook 'autonoom' haar resultaten stevig zag verbeteren.

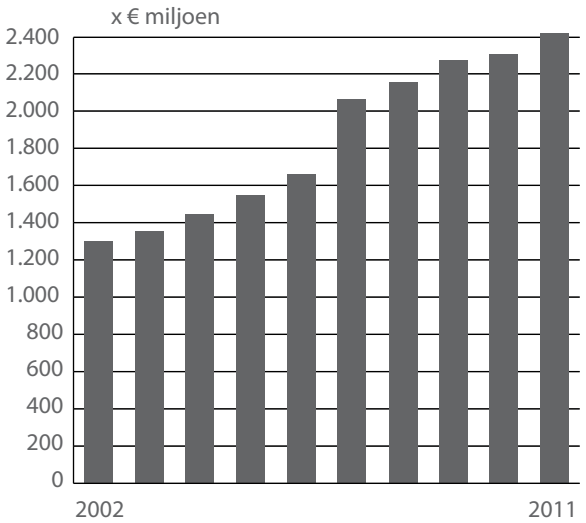
In Foodretail was het bedrijfsresultaat met € 6,9 miljoen € 6,3 miljoen lager dan in het jaar 2010. De integratie van Sanders heeft het bedrijfsresultaat éénmalig met enige miljoenen gedrukt. Bovendien zijn er in 2011 eenmalige projectkosten geweest van circa € 1 miljoen en er was in 2010 een boekwinst van € 2 miljoen op verkochte activa. Zelf vinden wij overigens dat het bedrijfsresultaat vóór amortisatie bij Foodretail een betere maatstaf is voor de beoordeling van de onderliggende ontwikkeling. Wij amortiseren jaarlijks € 7 miljoen op de betaalde koopsom van verworven locaties, voornamelijk vanuit de Edah- en Sanders-deals. Ten opzichte van deze post staat echter geen vervangingsinvestering en deze is vooral het gevolg van de door ons gekozen conservatieve inschatting van de boekhoudregels. Vele anderen verwerken deze post geheel of gedeeltelijk als goodwill, waardoor geen amortisatie wordt toegepast.

De financiële lasten zijn in 2011 wat toegenomen. Dit is het gevolg van in 2010 aangetrokken lang krediet dat in 2011 kort uitgezet is. Ultimo 2011 is daarvan € 53 miljoen gebruikt om lang krediet af te lossen. Het aandeel in het resultaat van deelnemingen was nagenoeg gelijk aan het voorafgaande jaar. Dit bedrag wordt in de vorm van dividend ontvangen.

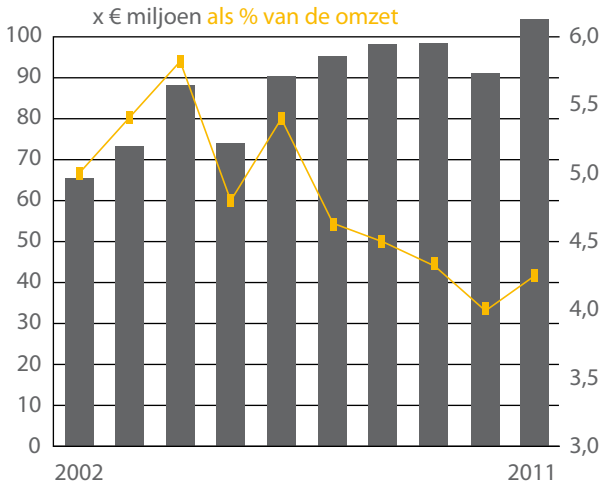
De winst over het boekjaar is toegenomen met € 8 miljoen of 11,4% tot € 78,2 miljoen. Daarmee werd een crisisjaar in de economie afgesloten met een 'alltime high' jaarwinst. De winst per aandeel berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen beloopt € 1,78 ten opzichte van € 1,59 in 2010, een toename van 11,9%.

Voorgesteld wordt om het reguliere dividend over 2011 te verhogen met 21,4%. Dat betekent een uitkering van € 0,85 per aandeel en een uitkeringspercentage van 48. Daarenboven wordt voorgesteld een variabel dividend uit te keren van € 0,20 per aandeel, waardoor het totale dividend € 1,05 beloopt. Vanwege de sterke solvabiliteits- en liquiditeitspositie bestaat de mogelijkheid om een hogere winstuitkering te doen aan aandeelhouders, zonder beperkingen op te leggen aan de financiering van investeringen of overnamemogelijkheden. Door de beperkte liquiditeit van het aandeel vormt het gebruikelijke inkopen van aandelen daarvoor geen goed alternatief. Door de introductie van een variabel dividenddeel wordt hiervoor een alternatief geïntroduceerd. Daarmee blijft de Groep ook flexibel in haar dividenduitkering, mocht er in enig jaar behoefte bestaan om de dividenduitkering te beperken tot de gebruikelijke circa 50% van de winst in het boekjaar.

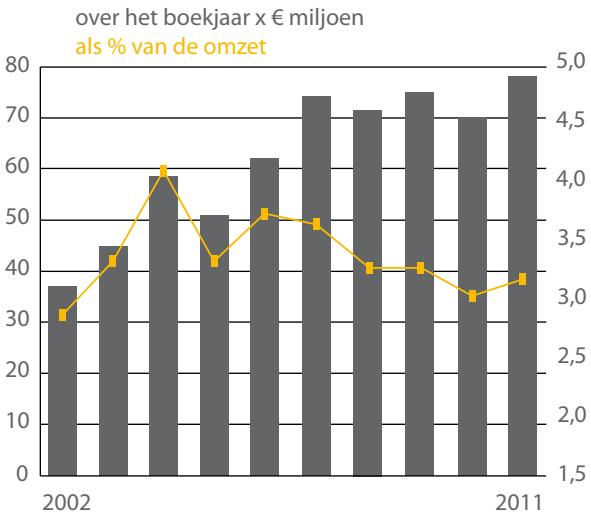
OMZET



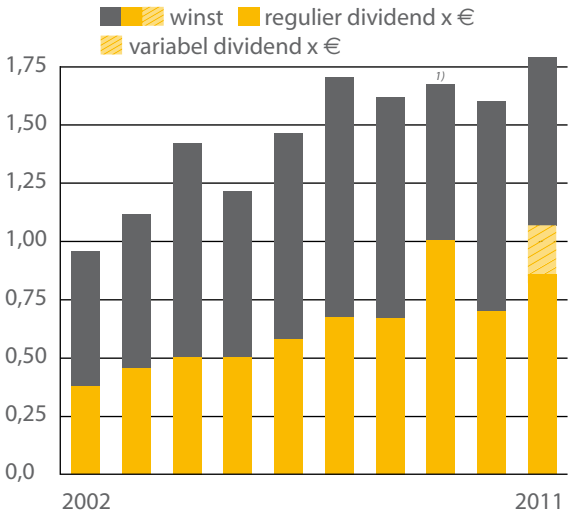
BEDRIJFSRESULTAAT



WINST



PER AANDEEL



1) Jubileum dividend: € 1.

AD VAN HAAREN

Al 47 jaar slager en nog steeds met veel plezier!

Pensioenen

EN PENSIOEN-ACCOUNTING

De afgelopen jaren heeft het thema pensioenen steeds meer aandacht gekregen, omdat het pensioenstelsel, zoals we dat in Nederland nu (nog) kennen, financieel nauwelijks meer houdbaar is. Daar zijn veel redenen voor aan te geven, maar de belangrijkste daarvan zijn de toenemende levensverwachting en de sterk gedaalde rente.

Vervolgens heeft het (te) lang geduurd voordat dit probleem werd onderkend, want daar heeft niet iedereen belang bij. Zodra die hobbel genomen wordt ontstaat er een verdelingsvraagstuk. Wie draagt er hoeveel bij in de financiële pijn, want in collectieve pensioenstelsels is er maar een beperkte correlatie tussen de individuele premie en de waarde van de jaarlijkse pensioenopbouw voor die persoon. Daarvoor wordt de eufemistische term solidariteit gebruikt. Het is geenszins onze bedoeling via dit jaarverslag een maatschappelijke discussie over pensioenen te voeren, maar enige achtergrond is wel van belang om te begrijpen hoe belangrijk het thema pensioenen is voor de bij onze onderneming betrokkenen en voor de resultaten en de vermogenspositie van de Groep.

De pensioenregelingen die bij Sligro Food Group van toepassing zijn worden in toelichting 5 bij de jaarrekening op pagina 101 nader toegelicht. Op hoofdlijnen kan een verdeling gemaakt worden naar regelingen die uitgevoerd worden door bedrijfstakpensioenfondsen en regelingen die door Pensioenfonds Sligro Food Group worden uitgevoerd. De belangrijkste groepen werknemers die bij de bedrijfstakpensioenfondsen zijn aangesloten zijn de werknemers in de supermarkten en de slagers in de Sanders Vleescentrale.

Voor de meeste werknemers in Foodservice en de distributiecentra zijn de pensioenregelingen ondergebracht bij het Pensioenfonds Sligro Food Group.

Daarenboven zijn er excedentregelingen, die in de vorm van beschikbare premies bij een verzekeraar zijn ondergebracht.

De verplichtingen van Sligro Food Group jegens het eigen pensioenfonds en de bedrijfstakpensioenfondsen zijn vastgelegd in overeenkomsten. Dat houdt onder andere in dat tenminste de kostendekkende premie wordt betaald. Indien deze premie niet voldoende is, dient er overleg plaats te vinden of deze premie wordt verhoogd en/of de opbouw wordt verminderd. In het geval van een dekkingstekort (dekkingsgraad ≤ 105%) bij het pensioenfonds moet de feitelijke premie minimaal 105% van de actuariële premie zijn. Daar wordt momenteel nog steeds ruimschoots aan voldaan, ondanks de in 2011 sterk gedaalde rente. Sligro Food Group heeft geen verdergaande verplichtingen, maar heeft in het jaar 2010 wel € 6 miljoen eenmalig extra betaald aan het eigen pensioenfonds ter versterking van de financiële positie. Ook de werknemers en de zogenaamde inactieve werknemers leveren een bijdrage aan het herstel.

Ondanks de extra maatregelen heeft de ontwikkeling op de financiële markten een sterke negatieve invloed gehad op de dekkingsgraad van het pensioenfonds, waardoor de afgelopen vier jaar geen indexatie kon worden toegepast.

Uit het navolgende overzicht blijkt hoeveel pensioenpremies in het jaar 2011 betaald zijn:

x € miljoen	Bedrijfstakpensioenfondsen/ individuele regelingen	Pensioenfonds Sligro Food Group	Totaal
Werkgeverspremies	5,2	8,9	14,1
Werknemerspremies	2,5	5,4	7,9
Totaal	**7,7**	**14,3**	**22,0**

De feitelijke verwerking van de pensioenregelingen in de jaarcijfers is wezenlijk verschillend voor de bedrijfstakregelingen en die van het eigen pensioenfonds, hoewel voor beide IAS 19 moet worden toegepast. Omdat de bedrijfstakpensioenfondsen geen of niet voldoende gegevens verstrekken en omdat de beleggingen van het fonds niet zijn toe te rekenen aan individuele ondernemingen volgens de voorschriften van IAS 19, wordt de verschuldigde werkgeverspremie als last verwerkt in de jaarrekening.
Voor het eigen pensioenfonds kunnen wij wel over die gegevens beschikken en dat betekent dat verwerking daarvan plaatsvindt, zoals toegelicht in toelichting 5c van de jaarrekening. Daaruit blijkt onder meer dat er een fors verschil met de verschuldigde werkgeverspremie ontstaat:

	2011
Betaalde werkgeverspremies	8,9
Verwerkt als last in de winst- en verliesrekening	2,4
Verschil verwerkt als totaalresultaat	**6,5**

Binnen IAS 19 zijn verschillende opties voor verwerking van pensioenen, die hoofdzakelijk samenhangen met het al dan niet toepassen van de corridormethode. De corridormethode biedt de mogelijkheid om maximaal 10% van de verplichtingen of bezittingen (afhankelijk van de behaalde actuariële resultaten in het verleden) pas op termijn in de cijfers tot uiting te laten komen. Sligro Food Group hanteert die methode niet en neemt al haar actuariële resultaten en verplichtingen direct op in de balans. Ultimo 2011 zijn de bezittingen zelfs € 18,5 miljoen hoger dan de verplichtingen, maar deze 'actiefpost' wordt niet op de balans verwerkt, omdat er geen verwachting bestaat dat die post terugvloeit in de onderneming ('limiet op actiefpost'). Dat hangt onder meer samen met wettelijke bepalingen en voorschriften van de toezichthouder op Nederlandse pensioenfondsen, DNB.
Vanaf het boekjaar 2013 wordt IAS 19 gewijzigd. Dat houdt onder meer in dat de corridormethode wordt afgeschaft en alle verplichtingen direct op de balans moeten worden opgenomen. Dat laatste heeft geen effect op onze cijfers, want wij deden dat al. Tevens is het vanaf dat moment niet langer toegestaan om uit te gaan van een hoger rendementspercentage over de pensioenactiva dan de disconteringsvoet die voor de pensioenverplichtingen wordt gehanteerd.
In 2011 hanteerden wij een verwacht rendement over de bezittingen van 5,3%, terwijl de verplichtingen per jaarultimo zijn berekend met een disconteringsvoet van 4,6%.
Minder beleggingsrendement incalculeren, 4,6% in plaats van 5,3%, betekent hogere pensioenlasten. Bovendien mag vanaf 2013 geen rendement meer berekend worden over een (gelimiteerde) netto actiefpost, hetgeen onder de huidige regels wel gebeurt. Dit leidt derhalve ook tot hogere pensioenlasten. Het komt er vanaf 2013 feitelijk op neer dat IAS 19 niet meer kan leiden tot een (netto) positieve rendementsbijdrage. Dat houdt voor Sligro Food Group in dat de last over 2011 er als volgt uit zou zien, als de regels al in dat jaar van toepassing zouden zijn geweest:

	x € mln.
Pensioenlast onder huidige regels	2,4
Pensioenlast onder nieuwe regels	3,8
Toename last (en lager totaalresultaat)	**1,4**

Dat betekent eveneens dat de verwerking in het totaalresultaat met dit bedrag vermindert. De limiet op de actiefpost blijft van toepassing, hetgeen betekent dat de pensioenpositie op de balans ongewijzigd nihil zal belopen.

De verwerking van de pensioenen van het (eigen) pensioenfonds in de jaarrekening van Sligro Food Group onder IFRS wijkt sterk af van de verwerking in de jaarrekening van Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group. Het fonds rapporteert onder titel 9 BW2 en de voorschriften van DNB.
Op hoofdlijnen is de waarde van de bezittingen in het pensioenfonds gelijk aan de waarde van de pensioenactiva zoals die onder IAS 19 worden opgenomen.
Het verschil is echter omvangrijk als naar de inschatting van de pensioenverplichtingen wordt gekeken. Het pensioenfonds berekent de per jaarultimo opgebouwde rechten en maakt deze contant tegen de wettelijk voorgeschreven rentetermijnstructuur. Dat is de risicovrije rente gebaseerd op het renteniveau van Europese zero coupon swaps. Door de onzekerheid rondom de euro en de overheidsschulden in perifere landen is deze rente sterk gedaald. Een lagere rente betekent dat de contante waarde van de toekomstige verplichtingen (sterk) toeneemt. Daardoor is de omvang van de waarde van de verplichtingen van het pensioenfonds dus sterk toegenomen. Daar staat weliswaar een toename van de waarde van de rentedragende bezittingen tegenover, maar het saldo van deze twee posten is negatief. Dat houdt in dat de vermogenspositie van het pensioenfonds zelf sterk onder druk staat. Overigens is ultimo 2011 op voorschrift van DNB een wat hogere rente gehanteerd waardoor de dekkingsgraad vier punten hoger is uitgekomen.

Onder de regels van IAS 19 wordt bij de berekening van de verplichtingen (in tegenstelling tot wat het pensioenfonds doet) ook rekening gehouden met toekomstige loonstijgingen en indexatie van pensioenen. Dit leidt tot de aanname van hogere uitkeringen en dus tot hogere verplichtingen. Daar staat tegenover dat de verplichtingen contant worden gemaakt tegen het renteniveau van hoogwaardige bedrijfsobligaties. Dat niveau is in 2011 juist gestegen doordat de kredietopslagen zijn toegenomen. Per saldo leidt dit ertoe dat de verplichtingen onder IAS 19 aanzienlijk lager zijn dan het pensioenfonds zelf op haar balans opneemt.

De verhouding tussen bezittingen en verplichtingen wordt dekkingsgraad genoemd. Deze beloopt:

	% 2011	% 2010
Voor het pensioenfonds	101	110
Volgens IAS 19 (vóór toepassing limiet op actiefpost)	116	108

Het moge uit het voorgaande duidelijk zijn dat de (boekhoud)regels van het pensioenfonds en die onder IAS 19 zeer substantieel van elkaar verschillen. Zowel de jaarlijkse last als de totale verplichtingen zijn bij Sligro Food Group onder IAS 19 veel lager. Dat blijft zo als de regels van IAS 19 veranderen per 2013, al neemt het verschil in lasten wel af.

FINANCIERING

DOELSTELLINGEN

- Voorzien in financiering door gebruik temaken van leen- en kredietfaciliteiten, zolang ruimschoots aan de daarbij gestelde ratio's kan worden voldaan.
- Uitgifte van aandelen alleen in geval van majeure acquisities die direct bijdragen aan de winst per aandeel.

De kredietmarkt verslechterde aanzienlijk in de loop van 2011. Banken letten vooral op hun eigen balans of worden daartoe gedwongen door hun toezichthouders. Risico heeft, nog meer dan dat al in 2010 het geval was, zijn prijs gekregen. Overigens is de kredietmarkt voor een solide bedrijf als Sligro Food Group nooit op slot geweest.

Zelf geven wij sterk de voorkeur aan de kapitaalmarkt voor onze financiering en niet aan de bancaire markt. We zijn in die mening gesterkt toen we in 2011 in het kader van een mogelijke grote acquisitie met banken hebben overlegd over de (tijdelijke) financiering daarvan. Dat bleek niet alleen duur te zijn, maar we waren ook verbaasd over de daarbij gevraagde overige voorwaarden. We hebben ook nog moeten vaststellen dat (in ieder geval de Nederlandse) bancaire markt bereid was wel erg exclusieve afspraken met sommige partijen te maken. Het geheel is voor ons alleen maar een bevestiging dat we vooral niet afhankelijk moeten zijn van bancaire financiering. We prijzen ons dan ook gelukkig dat we onze financiering al in 2010 voor langere termijn hebben vastgelegd in de vorm van een (tweede) US private placement. Dat heeft in het jaar 2011 wel tot extra rentelasten geleid, omdat we in 2011 gemiddeld een kleine € 50 miljoen liquiditeiten bezaten, die slechts een bescheiden rendement gaven. Eind 2011 hebben we regulier ruim € 53 miljoen afgelost op de eerste US private placement uit 2004. We beschikken nu nog over drie tranches met een totale omvang van € 168 miljoen en een resterende looptijd van respectievelijk drie, zes en negen jaar. Door de sterke vrije kasstroom in 2011 beschikken wij ultimo 2011 toch weer over € 38 miljoen vrije liquiditeiten. Daarenboven hebben we ongewijzigde krediet-faciliteiten bij banken voor € 140 miljoen, waarvan de helft gecommitteerd is. In het geval dat zich overnamemogelijkheden voordoen hoeft financiering normaliter niet het probleem te zijn. Dat is voor ons uiteindelijk ook bij de mogelijkheid van een grote acquisitie in 2011 geen probleem geweest door met buitenlandse banken in zee te gaan. Uiteraard is dat op zich geen reden om acquisities te doen. Die doen we alleen als die aan onze eigen criteria voldoen. Zoals elders in dit verslag toegelicht denken wij dat er voldoende reële overnamemogelijkheden zullen komen, zeker nu de economische vooruitzichten weer verslechterd zijn.

Juist om de toegang tot de kapitaalmarkt zo hoog mogelijk te maken, besteden wij veel aandacht aan investor relations, zowel richting eigen, als vreemd vermogenverschaffers.

Belangrijk daarbij is toch vooral dat er helderheid verschaft wordt over het totale ondernemingsbeleid, inclusief de financiering daarvan. Waar ons inziens niemand op zit te wachten is inconsequent beleid. Beleggers moeten erop kunnen rekenen dat we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen, ook als dat even niet aan de laatste financiële modetrend voldoet. We streven daarbij een hoge mate van transparantie na, besteden veel aandacht aan de communicatie en zijn altijd bereid tot het geven van nadere toelichting. Ons investor relations beleid wordt gewaardeerd, hetgeen blijkt uit de prijzen die wij ook in 2011 weer op dit gebied mochten ontvangen.

Voor het vierde jaar op rij is onze vrije kasstroom ongeveer gelijk aan de nettowinst van de Groep. Daarmee is in die vier jaar bijna € 300 miljoen vrije kasstroom gegenereerd, zoals blijkt uit onderstaand overzicht.

VERKORT KASSTROOMOVERZICHT

x € miljoen	2011	2010	2009	2008
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	123,8	106,9	123,3	102,8
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten, exclusief het netto effect van acquisities	(47,5)	(40,6)	(50,2)	(28,8)
Vrije kasstroom	**76,3**	**66,3**	**73,1**	**74,0**
Ter vergelijking: nettowinst	**78,2**	**70,2**	**74,3**	**71,3**
De vrije kasstroom is als volgt aangewend:				
Netto acquisities	0	(41,1)	1,3	(1,1)
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen	(34,3)	(47,7)	(18,9)	(13,9)
Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit	(42,0)	22,5	(55,5)	(59,0)
	76,3	**66,3**	**73,1**	**74,0**

Het valt ons op dat de financiële wereld soms wat erg veel aandacht heeft voor winst en daardoor de relatie met de vrije kasstroom wel eens onderwaardeert, zeker als een bedrijf wat voorzichtig is in de berekening van de winst of hoe het acquisities boekhoudkundig verwerkt. Uit de opstelling blijkt ook duidelijk waarom het dividendbeleid in 2010 is aangepast en waarom over 2011 wordt voorgesteld om een variabel dividend deel te introduceren.

Terwijl in 2009 en 2008 de vrije kasstroom vooral gebruikt is voor schuldreductie na de omvangrijke acquisities in 2006 en de daarop volgende hoge investeringen in 2007, is daarna een veel groter deel gebruikt voor betaling van dividend en inkoop eigen aandelen. Er is namelijk geen noodzaak tot verdere schuldreductie.

Het werkkapitaal heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld in lijn met de omzet, zoals blijkt uit dit overzicht:

x € miljoen	2011	2010	2009	2008
Vlottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten	323,6	316,5	304,4	325,8
Kortlopende verplichtingen, exclusief rentedragende posten	(178,2)	(178,4)	(182,4)	(208,0)
	145,4	**138,1**	**122,0**	**117,8**

Daarbij dient bedacht te worden dat in het werkkapitaal activa voor verkoop zijn opgenomen van € 7,6 miljoen (2010: € 11,9 miljoen). Ultimo 2011 is het werkkapitaal wat toegenomen door de hoge omzet van de maand december.

DEBBY VAN GENEIJGEN

Geen week is hetzelfde op de broodafdeling

Vooruitzichten

Wij zijn direct of indirect afhankelijk van de foodbestedingen in Nederland. Het consumentenvertrouwen bereikte eind 2011 een dieptepunt en het ligt niet in de lijn van de verwachting om uit te gaan van een herstel in 2012. Daarenboven is er sprake van een behoorlijke voedselinflatie door de prijsstijging van grondstoffen op de wereldmarkt.

De consument zal zijn hand dus wel op de knip houden, zeker nu ook de reële inkomens gaan dalen door overheidsmaatregelen. Dat is nu eenmaal zo, maar dat is op zich geen reden tot pessimisme. Het zal er ongetwijfeld toe leiden dat er stevig gestreden zal worden om die spaarzame bestedingen. Wij zullen daar zeker aan meedoen, in de foodservicemarkt als marktleider proactief en in het supermarktkanaal reactief. Pittige marktomstandigheden zorgen er altijd voor dat je met ondernemen het verschil kunt maken, dus dat bevalt ons wel. Bij supermarkten gaan de marktvorsers uit van enige groei, maar dat komt alleen van de inflatie. Die inflatie is er ook in de foodservicemarkt, maar het ziet er niet naar uit dat die tot marktgroei zal leiden. Wij gaan in ieder geval uit van marktstabilisatie en dus een beperkte volumedaling. Feitelijk ziet ons inziens het beeld in 2012 er niet wezenlijk anders uit dan in 2011 en daar mag je niet over klagen als de inkomens onder druk staan en het consumentenvertrouwen zo laag is.

Wij leggen ons daar overigens niet bij neer en streven er in onze beide marktsegmenten naar de markt te verslaan.

Bij het onderdeel commerciële ontwikkeling in dit verslag hebben wij aangegeven waarop wij dat baseren. Ons motto voor 2012 is dan ook: 'O_2mzet geeft lucht'. We denken dat onze bedrijfsonderdelen er goed voor staan en de strijd dus aankunnen. We willen graag een extra impuls geven aan onze groei door passende overnames te plegen, maar daarvoor geldt het adagium 'it takes two to tango'. Zelf hebben wij onze danspasjes prima onder de knie en er zijn voldoende mooie meisjes.

CONCLUSIE

Wij gaan voor 2012 uit van een zeer bescheiden groei van de markt en verwachten het zelf beter te doen. Er zal, zoals de laatste jaren gebruikelijk, sprake zijn van veel prijsdruk. Met slim margemanagement denken wij daar de scherpste kantjes vanaf te kunnen halen. Wat kostenbeheersing betreft staan we er goed voor door de maatregelen die we de afgelopen jaren hebben getroffen. Dat geeft ons veel vertrouwen dat Sligro Food Group een toonaangevende rol zal kunnen blijven spelen op haar afzetmarkten.

Kortom, we zien het wel zitten voor 2012, maar concrete voorspellingen geven wij nooit. Ondernemen is niet altijd in een spreadsheet te vatten.

In onze trading update van 19 april zullen wij nader ingaan op de ontwikkelingen in het eerste kwartaal.

Op 19 juli worden de halfjaarcijfers gepubliceerd.

BESTUURDERS *verklaring*

Ingevolge wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 86 tot en met 137 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 jaarverslag, zoals opgenomen op de pagina's 15 tot en met 75 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 jaarverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Sligro Food Group wordt geconfronteerd beschreven.

K.M. Slippens, directievoorzitter
H.L. van Rozendaal, financieel directeur
J.H.F. Pardoel, directeur Foodretail

We maken elke dag wat anders, dat maakt het werk afwisselend

GERT KREUKNIET

CORPORATE GOVERNANCE *verklaring*

Deze verklaring is opgenomen uit hoofde van artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag d.d. 20 maart 2009 (hierna het 'Vaststellingsbesluit') en is tevens elektronisch voor het publiek beschikbaar via de website www.sligrofoodgroup.nl bij het onderdeel Corporate Governance. Voor de mededelingen in deze verklaring als bedoeld in artikelen 3, 3a en 3b van het Vaststellingsbesluit wordt verwezen naar de relevante vindplaatsen in het jaarverslag 2011. De volgende mededelingen dienen als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- naleving principes en best practice bepalingen Code (pagina 58 'Corporate Governance');
- de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Groep (pagina 56 '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 59 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de samenstelling en het functioneren van de Directie (pagina 12 'Personalia', pagina 58 'Directie', pagina 105 'Arbeidsvoorwaarden Directie');
- de samenstelling en het functioneren van de Raad van Commissarissen (pagina 12 'Personalia', pagina 79 '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 58 'Directie', pagina 58 'Raad van Commissarissen');
- de regels voor de wijziging van de statuten van de vennootschap (pagina 59 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de bevoegdheden van de Directie voor wat betreft de mogelijkheid tot uitgifte of inkoop van aandelen (pagina 59 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de 'change of control' bepalingen in belangrijke contracten: er is een change of control-bepaling opgenomen in de op pagina 120 bedoelde US-dollarleningen;
- de transacties met verbonden partijen (pagina 58 'Corporate Governance' en pagina 129 'Verbonden partijen').

VAN LINKS NAAR RECHTS
ADRIAAN NÜHN
FRANK DE MOOR
DORINE BURMANJE
RONALD LATENSTEIN
VAN VOORST

Bericht van de

RAAD VAN COMMISSARISSEN

OMZET GEEFT LUCHT

Het prille herstel van de economie in 2010 en begin 2011 werd in de zomer fors verstoord door onzekerheden rondom de euro en de schuldenproblematiek. Het consumentenvertrouwen daalde enorm. De manier waarop door de internationale politiek gereageerd werd, verergerde dat alleen maar.

Gelukkig merkt Sligro Food Group daar wat minder van dan andere sectoren van de economie. De veronderstelling dat zoiets nagenoeg geheel aan de foodbranche voorbij gaat, omdat er toch gegeten moet worden, is echter ook niet waar. Omdat momenteel ook nog sprake is van relatief forse prijsstijgingen op de grondstoffenmarkt, probeert de consument te besparen waar hij kan, dus ook op zijn voedselaankopen.

In de supermarktbranche is geen sprake meer van volumegroei en de foodservicemarkt neemt zelfs af in volume. Gelukkig blijft Sligro Food Group de markt in beide marktsegmenten verslaan, tegen de wind in! De strategie is er ook op gericht om door middel van groei kosten te besparen. Kostenbesparing en sanering moeten immers geen doel op zich worden. In 2012 hanteert Sligro Food Group daarvoor het motto 'O_2mzet geeft lucht'.

De maatregelen die de Groep de afgelopen jaren heeft getroffen zullen zeker positief aan de groei bijdragen. Mocht die groei versneld kunnen worden door passende overnames, dan is Sligro Food Group daarvoor in haar beide marktsegmenten financieel en organisatorisch uitstekend toe uitgerust.

RESULTAAT EN DIVIDEND

Foodservice had in 2011 een uitstekend jaar in moeilijke marktomstandigheden. In het hoofdstuk 'Foodservice Bezorging nader beschouwd' is inzicht gegeven in de sterke ontwikkeling die de Groep op dit terrein in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. In 2010 leek die ontwikkeling wat verstoord te worden bij de uitvoering van het project 'Groot Amsterdam', hetgeen tot forse eenmalige lasten in dat jaar heeft geleid. In 2011 is echter aangetoond dat die integratieproblemen niet alleen zijn overwonnen, maar dat de oorspronkelijke doelstellingen van dit project meer dan gerealiseerd zullen worden. Een hogere kwaliteit van dienstverlening en efficiency gaan daarbij hand in hand.

Foodretail verkeerde in onrustige marktomstandigheden door de vele formulewisselingen die in de markt, maar ook bij onszelf, plaatsvonden. Onze supermarkten draaien inmiddels bijna allemaal onder de verVerste EMTÉ-formule. De ombouw en integratie van Sanders hebben wel tot eenmalige lasten geleid. Het lijkt erop dat de markt nog niet tot rust zal komen nu de volgende grote overname in de branche al weer aangekondigd is. In die consolidatieslag zien wij de nodige kansen voor onze eigen retailactiviteiten de komende jaren.

De nettowinst van de Groep is over 2011 toegenomen met € 8 miljoen, of 11,4% tot € 78,2 miljoen. Daarmee werd de recordwinst uit 2009 ruimschoots overtroffen. Daar mogen we best trots op zijn.

De door de directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2011, waaruit dat blijkt, draagt onze instemming. Over 2011 wordt voorgesteld om € 0,85 per aandeel uit te keren, hetgeen een uitkeringspercentage van 48 betekent. Dit is in lijn met het vorig jaar aangekondigde beleid om door te groeien naar een uitkeringspercentage van 50. Daarenboven wordt voorgesteld om een variabel dividend uit te keren van € 0,20 per aandeel waardoor het totale dividend € 1,05 beloopt. Wij onderschrijven daarbij de door de directie verwoorde argumenten op pagina 67.

TOEZICHT

In 2011 is de raad van commissarissen vijfmaal regulier in formele zitting bijeen geweest, waarbij één commissaris een keer verhinderd was. Bovendien is een speciale vergadering gewijd aan een mogelijke grote overname in de supermarktbranche, nadat deze mogelijkheid ook al uitvoerig was besproken in een reguliere vergadering. Er is speciaal ingegaan op de mogelijke consequenties op de structuur en cultuur van de Groep.
Doordat de zorgvuldigheid rondom het overnameproces niet langer gewaarborgd kon worden door een versnelling van de procedure door de verkopers, heeft Sligro Food Group zich teruggetrokken uit het proces. Daardoor is uiteindelijk geen eindafweging gemaakt rondom dit project.

Door het jaar heen vinden er bovendien diverse contacten plaats tussen de individuele leden van de raad van commissarissen en de directie en is er relatief intensief contact via de voorzitter.

In 2011 is twee keer een commissaris als toehoorder aanwezig geweest bij een Overlegvergadering met de Ondernemingsraad, die in 2011 een nieuwe samenstelling heeft gekregen. Wij hebben met genoegen vastgesteld dat directie en Ondernemingsraad, ook in de nieuwe samenstelling, weer constructief en in open sfeer met elkaar overleg voeren. Het 'Samen gewerkt, samen gewonnen'-beleid van Sligro Food Group is een typisch cultuurelement dat ook zichtbaar is in de samenwerking met de Ondernemingsraad en is zoveel sterker dan het traditionele belangenspel.

Zoals gebruikelijk hebben de uitvoering van de ondernemingsstrategie en het effect daarvan op de resultaten- en vermogenspositie centraal gestaan. Maandelijks krijgt de raad inzicht in de ontwikkeling daarvan.
Onder meer de volgende andere onderwerpen zijn in het afgelopen jaar besproken:

- de ontwikkelingen in de foodretailmarkt;
- de voortgang van het Masterplan Foodretail, waaronder de resultaten van de omzetting van Golff in EMTÉ franchise en de verVerste EMTÉ-formule;
- de integratie van Sanders Supermarkten en het omzetten daarvan in EMTÉ;
- de update van de ondernemingsstrategie en het overzicht van potentiële overnamekandidaten;
- de voortgang van het project 'Groot Amsterdam' inclusief een bezichtiging van de BS Amsterdam en het totale bezorgconcept in Foodservice, waaronder het zogenaamde 'Plop'-project;
- het Eerlijk & Heerlijk concept voor duurzaam geproduceerde artikelen;
- het totale personeelsbeleid waaronder management-development;
- de fiscale positie en het gebruik van fiscale faciliteiten
- de voorgenomen sluiting van de Culivers vestiging in Amsterdam;
- de (on)mogelijkheden van e-commerce in de consumentenfoodmarkt;
- evaluatie afwezigheid interne audit functie;
- de gevolgen van het wetsvoorstel Bestuur en Toezicht en de vereenvoudiging van de juridische structuur;
- de begroting van het nieuwe jaar.

RISICOBEHEERSING

Eenmaal per jaar wordt met de directie in het bijzonder stilgestaan bij de risicobeheersings- en controlesystemen. Begin 2012 wordt ook geagendeerd het project 'Hoe borgen we binnen Sligro Food Group adequate en betrouwbare managementinformatie'. Buiten de aanwezigheid van de directie wordt stilgestaan bij het functioneren van de directie en de raad van commissarissen onderling, op basis van een individuele schriftelijke evaluatie. Wij hebben wederom vastgesteld dat er een goede werkrelatie tussen raad en directie is.

Tevens wordt dan met de externe accountant diens managementletter besproken.

De belangrijkste constateringen in de managementletter hebben betrekking op de (formalisering van) de administratieve organisatie en interne controle, waarbij overigens

SERGIO DEERENBERG

Echt een continue uitdaging, geen dag is hetzelfde

geen materiële tekortkomingen zijn geconstateerd. Verder zijn aanbevelingen gedaan op het gebied van managementinformatie, de ICT-strategie en het ICT-continuïteits- en beveiligingsbeleid.
Op basis van een uitgebreide schriftelijke evaluatie is dit jaar tevens het functioneren van de externe accountant beoordeeld. Op basis van die evaluatie beveelt de raad van commissarissen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan om de accountant te herbenoemen.

ARBEIDSVOORWAARDEN DIRECTIE

Het beloningsbeleid van de directie is nader vastgelegd in een remuneratierapport, waarvan de volledige tekst is opgenomen op de website van de vennootschap. Hierin zijn geen wijzigingen opgetreden. De hoofdlijnen houden in:

- de raad van commissarissen stelt dit beleid op en de algemene vergadering van aandeelhouders stelt het vast;
- het beleid moet het mogelijk maken om gekwalificeerde personen aan te trekken als directielid;
- het beloningsbeleid heeft een ondernemend karakter, maar dient tevens in redelijke relatie te staan tot de overige managementleden.

Het remuneratiepakket bestaat uit:

- een vast jaarsalaris;
- een korte termijn bonusplan;
- een lange termijn bonusplan, dat verplicht geheel in aandelen moet worden omgezet;
- een lange termijn optieplan, eveneens met de verplichting om het ten dele om te zetten in aandelen;
- pensioen op basis van een beschikbaar premiesysteem;
- overige arbeidsvoorwaarden.

Zowel het korte termijn als het lange termijn bonusplan beloopt 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de doelstellingen op het 'at target' niveau. In het jaar 2011 werd het realiseren van de budgettaire winstdoelstelling voor de helft in de bonusberekening betrokken. De andere helft was verdeeld over het bereiken van ruime vooruitgang bij de uitvoering van de MVO-agenda, een succesvolle integratie van Sanders in EMTÉ en de afronding van het project 'Groot Amsterdam'.

De totale bonusverhouding 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 waardecreatie.
In het jaar 2011 is de variabele beloning uitgekomen op 90% (2010: 55%) van het 'at target' niveau. Periodiek wordt de beloning getoetst aan marktgegevens. De beloning zelf is toegelicht in toelichting 6 van de jaarrekening op pagina 105. De bestuurders van Sligro Food Group hebben contracten voor onbepaalde tijd in tegenstelling tot de Code. Deze afwijking is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit hangt samen met het streven om gelijksoortige bestuurders gelijksoortig te behandelen en om interne rekrutering zoveel mogelijk te faciliteren. De opzegtermijnen door bestuurders belopen 3 respectievelijk 6 maanden. Ingevolge de wet worden die voor de Vennootschap verdubbeld. In de arbeidsovereenkomsten van de bestuurders zijn geen bepalingen opgenomen over ontslagvergoedingen. Dit hangt samen met het voorgaande. Ook deze afwijking van de Code is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

PERSONELE MUTATIES

De heer J.H. Peterse heeft zijn dienstverband per 1 maart 2011 beëindigd. Per 1 juni 2011 is de heer W.J. Strijbosch tot zijn opvolger benoemd. Hij wordt voorgedragen voor benoeming tot statutair directeur van Sligro Food Group N.V. in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 21 maart 2012.
De heer J.H.F. Pardoel heeft aangekondigd dat hij zijn dienstverband per 1 maart 2012 zal beëindigen. Het opvolgingsproces is inmiddels in werking gesteld.

De heer F.K. De Moor treedt in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders af als commissaris van de vennootschap wegens het bereiken van de statutaire maximale benoemingsperiode van acht jaar.
Wij zijn de heer De Moor veel dank verschuldigd voor zijn bijdrage aan de ontwikkeling van Sligro Food Group gedurende acht jaar. Vooral zijn grote retailkennis en vasthoudendheid bij bepaalde thema's in combinatie met zijn innemende persoonlijkheid hebben veel betekend voor Sligro Food Group.
Wij zijn bezig om in de opvolging van de heer De Moor te voorzien.

Tevens wordt voorgesteld om mevrouw Burmanje en de heer Latenstein van Voorst te herbenoemen als commissaris voor een tweede en laatste termijn. Beide personen hebben gedurende hun eerste termijn blijk gegeven van een deskundige visie op het ondernemingsbeleid en de bedrijfsvoering.

JAARREKENING

De directie heeft de jaarrekening 2011 opgesteld. De jaarrekening is besproken in een vergadering waarin de externe accountant voor toelichting aanwezig was. De jaarrekening is door KPMG Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien, die is opgenomen op pagina 135 onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'. Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2011 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.

Dankzij de inzet van directie en alle medewerkers van de Groep heeft Sligro Food Group, ondanks een verslechterende marktontwikkeling, het jaar 2011 kunnen afsluiten met een recordwinst, terwijl het stevige fundament onder Sligro Food Group verder is versterkt. Wij zijn hen daarvoor erg erkentelijk.

Veghel, 26 januari 2012

A. Nühn, voorzitter
Th.A.J. Burmanje
R.R. Latenstein van Voorst
F.K. De Moor

RAAD VAN COMMISSARISSEN

A. NÜHN (58)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2009 tot 2013 en herbenoembaar. Commissaris bij Macintosh Retail Group N.V., Stern Groep N.V., Alpinvest Partners, Leaf, Anglovaal Industries, Heiploeg, Plukon Food Group, Royale en lid Raad van Toezicht van het Wereldnatuurfonds en het OLVG Ziekenhuis.

TH.A.J. BURMANJE (57)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v). Benoemd in 2008 tot 2012 en herbenoembaar. Voorzitter van de Raad van Bestuur van het Kadaster. Lid van Raad van Toezicht Deltares en het Curatorium Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Commissaris bij ARN B.V. Voorzitter RvC Canissius Wilhelmina Ziekenhuis.

R.R. LATENSTEIN VAN VOORST (47)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2008 tot 2012 en herbenoembaar. Voorzitter van de Raad van Bestuur van SNS Reaal N.V. Bestuurslid Oranje fonds en VNO-NCW, Verbond van Verzekeraars en Stichting Kinderopvang Humanitas. Commissaris bij Climate Change Capital.

F.K. DE MOOR (49)

Commissaris, Belgische nationaliteit (m). Benoemd in 2004 en herbenoemd in 2008 tot 2012 en niet meer herbenoembaar. Voorzitter Raad van Bestuur Macintosh Retail Group N.V. Commissaris bij Mediq N.V.

De samenstelling van de raad van commissarissen is in overeenstemming met de profielschets.

Alle commissarissen gelden als onafhankelijk volgens de best practice bepalingen van artikel III.2.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

MIRANDA REYNIERS

Een goede combinatie privé en werk maakt mij sterk

Jaarrekening

Sligro FOOD GROUP N.V.

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

over 2011

(x € 1.000)

	Toelichting	2011	2010	2009
Omzet	**2, 3**	**2.420.216**	**2.286.261**	**2.258.021**
Inkoopwaarde van de omzet		(1.858.611)	(1.757.649)	(1.732.311)
Brutowinst		**561.605**	**528.612**	**525.710**
Overige bedrijfsopbrengsten	**4**	**3.925**	**4.809**	**1.614**
Personeelskosten	5	(246.177)	(231.162)	(223.080)
Huisvestingskosten		(59.465)	(60.271)	(60.743)
Verkoopkosten		(20.134)	(19.347)	(18.298)
Logistieke kosten		(66.445)	(64.070)	(63.024)
Algemene kosten		(14.338)	(13.052)	(13.416)
Afschrijving materiële vaste activa	11	(44.078)	(46.718)	(42.406)
Amortisatie immateriële activa	10	(9.923)	(7.873)	(8.174)
Totaal bedrijfskosten		**(460.560)**	**(442.493)**	**(429.141)**
Bedrijfsresultaat	**3**	**104.970**	**90.928**	**98.183**
Financieringsbaten	8	137	197	353
Financieringslasten	8	(7.033)	(4.885)	(6.410)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	13	5.137	5.406	5.768
Winst vóór belastingen		**103.211**	**91.646**	**97.894**
Winstbelastingen	9	(25.004)	(21.450)	(23.584)
Winst over het boekjaar		**78.207**	**70.196**	**74.310**
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		**78.207**	**70.196**	**74.310**
Gegevens per aandeel		**€**	**€**	**€**
Gewone winst per aandeel	20	1,78	1,59	1,68
Verwaterde winst per aandeel	20	1,78	1,59	1,68
Voorgesteld dividend	19	1,05	0,70	1,00

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

over 2011

(x € 1.000)

	2011	2010	2009
Winst over het boekjaar	78.207	70.196	74.310
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van cash-flow hedge langlopende leningen, na belasting	958	(1.640)	(2.142)
Herrubricering naar geconsolideerde winst- en verliesrekening	(174)	161	435
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen, na belasting	(4.906)	(3.984)	2.585
Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	(4.122)	(5.463)	878
Totaalresultaat over het boekjaar	**74.085**	**64.733**	**75.188**
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	**74.085**	**64.733**	**75.188**

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT
over 2011

(x € 1.000)

	Toelichting	2011	2010	2009
Ontvangsten van afnemers		2.606.585	2.479.140	2.464.314
Overige bedrijfsopbrengsten		3.633	3.549	2.911
		2.610.218	2.482.689	2.467.225
Betalingen aan leveranciers		(2.143.778)	(2.037.760)	(2.014.013)
Betalingen aan werknemers		(131.513)	(121.923)	(118.770)
Betalingen aan de overheid		(192.821)	(194.944)	(184.088)
		(2.468.112)	(2.354.627)	(2.316.871)
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	30	142.106	128.062	150.354
Ontvangen rente		137	197	352
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	13	5.530	4.412	3.568
Betaalde rente		(7.340)	(4.573)	(7.194)
Betaalde vennootschapsbelasting		(16.634)	(21.240)	(23.756)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		**123.799**	**106.858**	**123.324**
Acquisities/participaties	1		(43.718)	(40)
Verkoop deelnemingen/bedrijfsactiviteiten	1		2.641	1.290
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop	11	(50.068)	(43.130)	(49.209)
Desinvesteringsontvangsten van materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop		6.476	5.934	1.410
Investeringsuitgaven in immateriële activa	10	(3.597)	(2.608)	(1.518)
Investering in/verstrekt aan geassocieerde deelnemingen	13	(290)	(1.188)	(1.000)
Aflossing door geassocieerde deelnemingen	13		430	188
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		**(47.479)**	**(81.639)**	**(48.879)**
Aflossing langlopende schulden	22	(53.109)	(49.087)	(30.714)
Opname langlopende schulden	22		114.399	
Betaald aan joint venture		(30)	(100)	(1.050)
Inkoop eigen aandelen		(3.472)	(3.580)	
Betaald dividend		(30.813)	(44.071)	(18.880)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		**(87.424)**	**17.561**	**(50.644)**
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen		**(11.104)**	**42.780**	**23.801**
Stand begin boekjaar		67.464	24.684	883
Stand einde boekjaar		**56.360**	**67.464**	**24.684**

GECONSOLIDEERDE BALANS

per 31 december 2011 vóór winstbestemming

(x € 1.000)

ACTIVA	Toelichting	31-12-2011	01-01-2011	02-01-2010
Goodwill	10	126.287	126.287	127.547
Overige immateriële activa	10	50.552	57.146	42.261
Materiële vaste activa	11	307.242	304.544	284.381
Vastgoedbeleggingen	12	15.225	15.945	24.499
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	13	42.551	42.934	41.771
Overige financiële vaste activa	13	9.279	6.467	2.640
Totaal vaste activa		**551.136**	**553.323**	**523.099**
Voorraden	14	197.352	195.047	189.282
Handels- en overige vorderingen	15	110.618	105.181	107.716
Overige vlottende activa	16	8.016	3.526	3.789
Winstbelasting	9	0	863	529
Voor verkoop aangehouden activa	17	7.634	11.906	3.097
Geldmiddelen en kasequivalenten	18	56.360	67.464	24.684
Totaal vlottende activa		**379.980**	**383.987**	**329.097**
Totaal Activa		**931.116**	**937.310**	**852.196**

PASSIVA	Toelichting	31-12-2011	01-01-2011	02-01-2010
Gestort en opgevraagd kapitaal		2.655	2.655	2.655
Reserves		537.911	497.418	479.668
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	19	**540.566**	**500.073**	**482.323**
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	35.006	29.097	24.007
Personeelsbeloningen	5	2.947	3.042	7.055
Overige voorzieningen	21	191	221	316
Schulden aan kredietinstellingen	22	174.169	173.254	128.283
Totaal langlopende verplichtingen		**212.313**	**205.614**	**159.661**
Aflossingsverplichtingen	22	0	53.232	27.850
Schulden aan kredietinstellingen	22	0	0	0
Crediteuren	31	106.798	106.906	109.784
Winstbelasting	9	156	0	0
Overige belastingen en premies	23	24.073	22.176	22.874
Overige schulden en overlopende passiva	24	47.210	49.309	49.704
Totaal kortlopende verplichtingen		**178.237**	**231.623**	**210.212**
Totaal Passiva		**931.116**	**937.310**	**852.196**

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN WIJZIGINGEN IN HET EIGEN VERMOGEN

over 2011 vóór winstbestemming

(x € 1.000)

	Gestort en op-gevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Herwaar-derings-reserve	Hedging-reserve	Reserve eigen aandelen	Totaal
Stand per 02-01-2010	**2.655**	**31.106**	**444.141**	**5.010**	**(589)**	**0**	**482.323**
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			668				668
Betaald dividend			(44.071)				(44.071)
Inkoop eigen aandelen						(3.580)	(3.580)
	0	0	(43.403)	0	0	(3.580)	(46.983)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			70.196				70.196
Vastgoedbeleggingen			473	(473)			0
Cashflow hedge					(1.640)		(1.640)
Herrubricering					161		161
Actuariële resultaten			(3.984)				(3.984)
	0	0	66.685	(473)	(1.479)	0	64.733
Stand per 01-01-2011	**2.655**	**31.106**	**467.423**	**4.537**	**(2.068)**	**(3.580)**	**500.073**
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			693				693
Betaald dividend			(30.813)				(30.813)
Inkoop eigen aandelen						(3.472)	(3.472)
	0	0	(30.120)	0	0	(3.472)	(33.592)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			78.207				78.207
Vastgoedbeleggingen			847	(847)			0
Cashflow hedge					958		958
Herrubricering					(174)		(174)
Actuariële resultaten			(4.906)				(4.906)
	0	0	74.148	(847)	784	0	74.085
Stand per 31-12-2011	**2.655**	**31.106**	**511.451**	**3.690**	**(1.284)**	**(7.052)**	**540.566**

TOELICHTING
op de geconsolideerde jaarrekening

GRONDSLAGEN

A. ALGEMEEN
Sligro Food Group N.V. is gevestigd te Veghel, Nederland. De geconsolideerde jaarrekening omvat de Vennootschap zelf en haar dochterondernemingen (hierna ook wel de Groep genoemd).

B. BOEKJAAR
Statutair valt het boekjaar samen met het kalenderjaar. De feitelijke afsluiting vindt plaats op basis van de internationale weeknummering en wel op de laatste zaterdag van het boekjaar, dit jaar derhalve op 31 december 2011. Het boekjaar 2011 omvat 52 weken. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2010 en 2009 hebben betrekking op respectievelijk 52 en 53 weken.

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 26 januari 2012 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 duizenden, tenzij anders aangegeven. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van vastgoedbeleggingen, pensioenactiva en 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.

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 en 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 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. In toelichting 29 is meer informatie opgenomen over posten, belangrijke punten van schattingsonzekerheden en kritische oordelen bij de toepassing van de grondslagen.

Beoordeeld wordt of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardeverminderingsverliezen. 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 waardeverminderingsverlies ten laste van het resultaat gebracht. De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast ten opzichte van 2010.

E. GRONDSLAGEN VOOR CONSOLIDATIE
Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover Sligro Food Group N.V. overheersende zeggenschap heeft. Dochterondernemingen worden volledig in de consolidatie betrokken. Dit betreft de 100%-deelneming Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel. Sligro Food Group Nederland B.V. is houdstermaatschappij van de 100%-dochterondernemingen:

Foodservice
- Sligro B.V. te Veghel.
- VEN Groothandelcentrum B.V. te Amsterdam.
- De Dis B.V. te Ter Apel (86%).
- Van Hoeckel B.V. te 's-Hertogenbosch.

Foodretail

- EMTÉ Franchise B.V. te Veghel.
- EMTÉ Supermarkten B.V. te Veghel.
  - Sanders Vleescentrale B.V. te Enschede.
- EMTÉ Vastgoed B.V. te Veghel.

De juridische structuur van de Groep wordt ieder jaar beoordeeld op doelmatigheid, waarbij eenvoud de leidraad is. In 2011 zijn daarom diverse vennootschappen door middel van juridische fusie opgegaan in andere vennootschappen binnen de Groep.

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover geen zeggenschap bestaat. Joint ventures zijn die activiteiten waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap heeft en waarbij deze zeggenschap in een overeenkomst is vastgelegd en waarbij strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid met unanieme instemming worden genomen. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel in het totaalresultaat van de geassocieerde deelnemingen en joint ventures volgens de 'equity'-methode. De waardering is niet lager dan nihil, tenzij de Groep een verplichting is aangegaan om verliezen aan te zuiveren of betalingen namens een deelneming heeft verricht.

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.

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

GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

F. VREEMDE VALUTA

De Groep heeft alleen binnenlandse deelnemingen en loopt derhalve uit dien hoofde geen koersrisico. 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 verwerking van afgeleide financiële instrumenten is hierna beschreven.

G. 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. Indien derivaten echter 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.

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.

Afdekking

Kasstroomafdekking

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt aangewezen als afdekking van de variabiliteit van de kasstromen van een opgenomen actief, verplichting of een hoogstwaarschijnlijk verwachte transactie, dan wordt het effectieve deel van een winst of verlies op het afgeleide financiële instrument rechtstreeks in het vermogen verwerkt. Leidt de afdekking van een verwachte transactie tot de opname van een financieel actief of een financiële verplichting dan worden de daarmee verbonden winsten of verliezen die rechtstreeks in het vermogen werden opgenomen, overgeboekt naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode of perioden waarin het verkregen actief of de aangegane verplichting van invloed is op de winst of het verlies.

Het niet-effectieve deel van eventuele winsten of verliezen wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Afdekking van monetaire activa en verplichtingen

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt gebruikt als economische afdekking van het valutarisico van een opgenomen monetair actief of een monetaire verplichting, wordt in beginsel geen hedge accounting toegepast, tenzij sprake is van een fair value hedge.
In dat geval wordt de aanpassing naar de reële waarde van de afgedekte positie en het afdekkingsinstrument direct in de winst- en verliesrekening verwerkt, maar voor wat betreft de aanpassing van de reële waarde van de afgedekte positie slechts het aan het afgedekte risico toe te rekenen bedrag.

H. OMZET

Dit betreft de aan derden geleverde goederen en diensten exclusief omzetbelasting. Afnamebonussen en de waarde van verstrekte zegels zijn in mindering gebracht op de omzet. In de omzet zijn tevens de in samenwerking met verspartners behaalde omzetten begrepen. Bij supermarktfranchisenemers vindt een deel van de goederenleveringen rechtstreeks plaats. De Groep verzorgt de contractvoorwaarden, de commerciële aansturing en de financiële afwikkeling. Daarom zijn deze bedragen in de omzet begrepen. Omzet wordt verantwoord wanneer de belangrijkste risico's en voordelen van de eigendom aan de koper zijn overgedragen, dan wel dat de dienstverlening is verricht.

I. 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:

i Tijdelijk lagere inkoopprijzen, die meestal samenhangen met folderaanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkoopprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Soms berekent de leverancier de normale prijs en wordt de korting gefactureerd op basis van de verkochte aantallen. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkoopprijzen wordt direct in mindering gebracht op de inkoopwaarde en vormt daarmee een (gedeeltelijke) compensatie voor de lagere verkoopprijs aan afnemers.

ii Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op jaarafspraken. Soms 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 voorraad-waardering. Dit geldt niet voor promotionele vergoedingen, omdat die dienen ter dekking van verkoopinspanningen.

J. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Hieronder zijn opgenomen de huuropbrengsten van vastgoedbeleggingen en overig vastgoed. Daarnaast zijn hieronder zowel de mutaties in de reële waarde van vastgoedbeleggingen als boekresultaten op verkochte vastgoedbeleggingen en op materiële vaste activa opgenomen, alsmede soortgelijke opbrengsten.

K. KOSTEN

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.

L. PERSONEELSBELONINGEN

i 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 met name voor nagenoeg alle excedentregelingen van de Groep en voor de regelingen van EMTÉ Supermarkten, VEN Groothandelcentrum en voor sommige beroepsgroepen, die aangesloten zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Hoewel de bedrijfstakpensioenfondsen toegezegd pensioenregelingen hebben, zijn deze als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat deze fondsen onvoldoende informatie verstrekken om deze als toegezegd pensioenregeling te verwerken.

ii Toegezegd pensioenregelingen

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze pensioenaanspraken worden gedisconteerd om de contante waarde te bepalen en de reële waarde van de pensioenactiva wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van bedrijfsobligaties met een hoge kredietwaardigheid waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaris volgens de 'projected unit credit' methode. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden verbeterd, wordt het gedeelte van de verbeterde pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de winst- en verliesrekening opgenomen over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. Actuariële winsten en verliezen worden rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt.

iii Lange termijn personeelsbeloningen

De nettoverplichting 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 gedisconteerd tot de contante waarde. De disconteringsvoet is gelijk aan die van de toegezegd pensioen-regeling.

iv Optierechten

Het optieplan geeft een brede groep werknemers de mogelijkheid aandelen Sligro Food Group N.V. te verwerven. De reële waarde van de opties wordt verantwoord onder de personeelskosten waar een verhoging van het eigen vermogen tegenover staat. Daar sprake is van onvoorwaardelijke opties wordt de reële waarde van de opties in het jaar van toekenning ten laste van het resultaat gebracht.

M. 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. Berekening geschiedt met behulp van de effectieve rentemethode.

N. RESULTAAT GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Dit betreft het aandeel van de Groep in het nettoresultaat van geassocieerde deelnemingen.

O. WINSTBELASTINGEN

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde vennootschapsbelasting, 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 erkende 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.

P. GOODWILL EN OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA

Alle acquisities worden verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Vanaf 2010 vormt goodwill het verschil tussen de reële waarde van de verschuldigde koopsom, verminderd met het opgenomen bedrag (over het algemeen de reële waarde) van de indentificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen.

Van acquisities voor 28 december 2003 is de goodwill gelijk aan de waarde die daaraan volgens de voorheen toegepaste verslaggevingsregels werd toegerekend. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met, indien van toepassing, cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Goodwill wordt niet geamortiseerd, maar er wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen en indien sprake is van een indicatie daarvoor. Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van

de goodwill opgenomen in de deelnemingswaarde. Alle overige immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs waarop lineaire amortisatie over de geschatte levensduur in mindering is gebracht. Voor zover die betrekking heeft op supermarktvestigingspunten is de economische levensduur ingeschat op tien jaar, terwijl voor klantenbestanden de economische levensduur wordt ingeschat op vijf jaar. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en handelsmerken worden direct ten laste van het resultaat gebracht. Door derden ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen kostprijs voor zover de technische haalbaarheid is aangetoond. Intern ontwikkelde software wordt, mits aan een aantal criteria waaronder de technische haalbaarheid is voldaan, eveneens geactiveerd. Onderhoud aan bestaande software wordt direct in de kosten verantwoord. Geactiveerde software wordt in drie jaar lineair geamortiseerd.

Q. MATERIËLE VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, waarop lineaire afschrijvingen in mindering zijn gebracht, gebaseerd op de vermoedelijke economische levensduur. 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 afschrijvingstermijn van verbouwingen in huurpanden is maximaal gelijk aan de looptijd van de huurcontracten. Indien noodzakelijk worden bijzondere waardeverminderingen toegepast. De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Terreinen	Nihil
Bedrijfsgebouwen/verbouwingen	3 t/m 12 ½
Winkelpanden	3 1/3
Machines en installaties	12 ½ t/m 33 1/3
Overige	20 t/m 50

R. VASTGOEDBELEGGINGEN

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde wordt gebaseerd op de marktwaarde, die wordt afgeleid uit een kapitalisatiefactor van de huuropbrengst, die mede afhankelijk is van de verwachte lange termijn continuïteit als supermarktpand. De gehanteerde kapitalisatiefactor bedraagt in de regel 10,5 tot 13,5 maal de huuropbrengst, maar bij sommige minder courante panden kan een afwijkende lagere waardering worden toegepast. De intern bepaalde kapitalisatiefactor wordt regelmatig getoetst aan externe marktgegevens, zoals taxaties.
Zoals bij J. toegelicht worden huuropbrengsten en veranderingen in de reële waarde opgenomen onder de overige bedrijfsopbrengsten.

S. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Geassocieerde deelnemingen en joint-ventures 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 verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. Niet gerealiseerde intra-groepsresultaten worden geëlimineerd. Onder de overige financiële vaste activa zijn rentedragende leningen aan afnemers en geassocieerde deelnemingen begrepen. Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

T. VOORRADEN

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijzen, 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.

U. HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VLOTTENDE ACTIVA

De handelsvorderingen worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. Vooruitbetaalde kortingen aan supermarkten zijn opgenomen onder overige vlottende activa. Deze worden gedurende de contractuele termijn ten laste van het resultaat gebracht.

V. VOOR VERKOOP AANGEHOUDEN ACTIVA

Deze worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde onder aftrek van verkoopkosten. Bij classificatie van activa voor verkoop worden eventuele bijzondere waardeverminderingen ten laste van het resultaat gebracht. Voor de waardebepaling is, indien noodzakelijk, gebruik gemaakt van externe taxaties.

W. GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

De geldmiddelen en kasequivalenten bestaan uit kas- en banksaldi en worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Rekening-courantkredieten 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.

X. VOORZIENINGEN

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde tegen het bekende belastingtarief en is toegelicht onder O.
De voorziening voor personeelsbeloningen is toegelicht onder L. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen voor franchiserisico's die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt.

Y. 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. Leningen die afgedekt zijn door middel van een 'fair value hedge' worden gewaardeerd tegen reële waarde, voor wat betreft het afgedekte risico.

Z. OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

AA. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

Sligro Food Group onderscheidt haar resultaten naar de hoofdsegmenten Foodservice en Foodretail. Deze segmentatie sluit één op één aan op de interne managementinformatie.

Voor het toerekenen van de resultaten aan de hoofdsegmenten wordt onderscheid gemaakt tussen de direct toerekenbare opbrengsten, kosten activa en passiva en de niet direct toerekenbare. De niet directe toerekenbare kosten, activa en passiva betreffen vooral de geïntegreerde backofficeactiviteiten van de Groep, die via redelijke en consistent toegepaste verdeelsleutels worden toegerekend aan de hoofdsegmenten.

AB. WINST PER AANDEEL

De Groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa) voor het gewone aandelenkapitaal. 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, of anderszins, indien dit van toepassing is.

AC. NIEUWE STANDAARDEN EN INTERPRETATIES

Aangekondigde wijzigingen in standaarden en interpretaties hebben naar verwachting geen materiële invloed op de jaarrekening van de Groep in de komende jaren, met uitzondering van:

- IFRS 9 Financiële Instrumenten, die in 2015 verplicht van toepassing wordt en die aanleiding kan zijn voor wijzigingen in de classificatie en waardering van financiële activa. De Groep is niet van plan deze standaard vervroegd toe te passen en heeft de omvang van het te verwachten effect nog niet bepaald.
- IAS19 Personeelsbeloningen, die in 2013 verplicht van toepassing wordt en die aanleiding kan zijn voor wijzigingen in de waardering van pensioensvoorzieningen. De groep is niet van plan deze standaard vervroegd toe te passen. Volgens voorlopige berekeningen neemt de jaarlijkse pensioenlast hierdoor toe met ongeveer € 1,4 miljoen.
- IFRS11 Gezamelijke overeenkomsten, die in 2013 verplicht van toepassing wordt en die aanleiding kan zijn voor wijzigingen in de verwerking van joint ventures en soortgelijke overeenkomsten. De Groep is niet van plan deze standaard vervroegd toe te passen en de standaard heeft naar verwachting geen effect.
- IFRS12 Toelichting van belangen in overige entiteiten, IFRS13 Reële waarde waardering en IAS1 Presentatie van de jaarrekening leiden mogelijk tot additionele toelichtingen. De groep is niet van plan deze standaarden vervroegd toe te passen.

TOELICHTINGENOVERZICHT

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten 98
2. Omzet 98
3. Gesegmenteerde informatie 99
4. Overige bedrijfsopbrengsten 100
5. Personeelsgerelateerde posten
   a. Personeelskosten 100
   b. Voorziening personeelsbeloningen 100
   c. Pensioenen en pensioenvoorziening 101
   d. Jubileumregelingen 104
   e. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling) 104
6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen 105
7. Accountantskosten 106
8. Financieringsbaten en -lasten 106
9. Belastingen 107
10. Goodwill en overige immateriële activa 110
11. Materiële vaste activa 112
12. Vastgoedbeleggingen 114
13. Investeringen in geassocieerde deelnemingen, joint-venture en overige financiële vaste activa 114
14. Voorraden 116
15. Handels- en overige vorderingen 116
16. Overige vlottende activa 117
17. Voor verkoop aangehouden activa 117
18. Geldmiddelen en kasequivalenten 117
19. Eigen vermogen 118
20. Winst per aandeel 119
21. Overige voorzieningen 120
22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen 120
23. Overige belastingen en premies 122
24. Overige schulden en overlopende passiva 122
25. Risicobeheer 122
26. Operationele lease- en huurverplichtingen 126
27. Investeringsverplichtingen 127
28. Voorwaardelijke verplichtingen 127
29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding 127
30. Kasstroomoverzicht 128
31. Verbonden partijen 129

1. OVERNAME, PARTICIPATIE EN VERKOOP VAN BEDRIJFSACTIVITEITEN

In 2011 zijn er geen transacties geweest. In 2010 heeft deze post betrekking op de overname van Sanvier B.V. door de acquisitie van 100% van de aandelen per augustus 2010. De koopprijs van € 50 miljoen is in dat jaar volledig in contanten voldaan. In de koopsom was € 6,3 miljoen aan geldmiddelen begrepen, waardoor de schuldvrije koopsom uitkwam op € 43,7 miljoen. Sanvier B.V. is in 2011 juridisch gefuseerd met EMTÉ Supermarkten B.V.

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen:

(x € 1.000)

	2011	2010
Immateriële activa		20.150
Materiële vaste activa		26.411
Financiële vaste activa		80
Voorraden		7.180
Handels- en overige vorderingen		2.761
Voor verkoop aangeboden activa		2.050
Geldmiddelen en kasequivalenten		6.284
Uitgestelde belastingsverplichtingen		(6.396)
Personeelsbeloningen		(300)
Handelsschulden en overige te betalen posten		(8.218)
Totaal identificeerbare netto activa		50.002
Af: geldmiddelen en kasequivalenten		(6.284)
Schuldvrije koopsom		43.718

De totale schuldvrije koopsom van overnames bedraagt € nihil (2010: € 43.718). De totale opbrengst van verkoop van bedrijfsactiviteiten op transactiebasis beloopt € nihil (2010: € 4.801), zodat per saldo € nihil (2010: € 38.917) is besteed.

De verkoop van bedrijfsactiviteiten in 2010 betreft de verkoop van enige supermarktvestigingspunten.

2. OMZET

Dit betreft nagenoeg geheel binnenlandse leveringen van food en aan food gerelateerde non-food aan consumenten en detaillisten (foodretail), institutionele afnemers, horeca, bedrijfsrestauratieve en andere grootverbruikers (foodservice). De verdeling van de omzet over de activiteiten is als volgt:

(x € 1.000)

	2011	2010
Foodservice	1.608.975	1.548.493
Foodretail	811.241	737.768
	2.420.216	**2.286.261**
Goederen/diensten		
Levering van goederen	2.401.225	2.268.500
Verrichten van diensten	18.991	17.761
	2.420.216	**2.286.261**

3. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

De resultaten en het netto geïnvesteerd vermogen zijn als volgt over de segmenten verdeeld:

(x € miljoen)

	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2011	**2010**	**2011**	**2010**	**2011**	**2010**
Omzet	**1.609,0**	**1.548,5**	**811,2**	**737,8**	**2.420,2**	**2.286,3**
Overige bedrijfsopbrengsten	0,9	(0,4)	3,0[5]	5,2	3,9	4,8
Totale opbrengsten	**1.609,9**	**1.548,1**	**814,2**	**743,0**	**2.424,1**	**2.291,1**
Bedrijfsresultaat	**98,1**	**77,7**	**6,9**	**13,2**	**105,0**	**90,9**
Financieringsbaten en -lasten					(6,9)	(4,7)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	1,3	1,4	3,8	4,0	5,1	5,4
Winstbelastingen					(25,0)	(21,4)
Winst over het boekjaar					**78,2**	**70,2**
Activa van het segment	560,0	546,9	267,3	277,0	827,3	823,9
Geassocieerde deelnemingen	6,1	6,1	36,5	36,8	42,6	42,9
Niet toegerekende activa					61,2	70,5
Totaal activa	**566,1**	**553,0**	**303,8**	**313,8**	**931,1**	**937,3**
Passiva van het segment	125,2	122,7	53,0	55,6	178,2	178,3
Niet toegerekende passiva					752,9	759,0
Totaal passiva	**125,2**	**122,7**	**53,0**	**55,6**	**931,1**	**937,3**
Netto geïnvesteerd vermogen[1]	434,8	424,2	214,3	221,4	649,1	645,6
Netto rentedragende schulden[2], voorzieningen en geassocieerde deelnemingen					(108,5)	(145,5)
Groepsvermogen					**540,6**	**500,1**
Personeelskosten	144,1	142,8	102,1	88,3	246,2	231,2
Medewerkers[3]	2.884	2.852	2.996	2.661	5.880	5.513
Investeringen[4]	31,8	37,0	24,4	10,3	56,2	47,3
Desinvesteringen[4]	(0)	(3,5)	(2,1)	(3,1)	(2,1)	(6,6)
Afschrijvingen en amortisatie	29,0	32,6	25,0	22,0	54,0	54,6

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen. 2) Rentedragende schulden onder aftrek van vrije geldmiddelen en reële waarde derivaten. 3) Sommige hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten zijn opgenomen bij de foodservice-activiteiten. 4) In materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en immateriële activa (op transactiebasis) exclusief goodwill. 5) Inclusief bijzondere waardevermindering van € 1,2 miljoen.

4. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

(x € 1.000)

	Toelichting	2011	2010
Huuropbrengsten vastgoedbeleggingen	12	1.601	2.165
Boekwinst verkoop vastgoedbeleggingen	12	1.552	503
Bijzondere waardeverminderingen	11, 17	(1.474)	(300)
Reële waarde-aanpassingen vastgoedbeleggingen	12	(30)	12
Overige huuropbrengsten		1.521	1.384
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa (inclusief activiteiten)	11	755	1.045
		3.925	**4.809**

5. PERSONEELSGERELATEERDE POSTEN

5.a. PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)

	Toelichting	2011	2010
Salarissen		185.387	170.577
Sociale lasten		24.128	23.299
Pensioenlasten toegezegd pensioenregelingen	5c	2.384	4.598
Premies toegezegde bijdrageregelingen	5c	5.222	4.806
Op aandelen gebaseerde betalingen	5e	693	668
Overige personeelskosten		28.363	27.214
		246.177	**231.162**

5.b. VOORZIENING PERSONEELSBELONINGEN

Deze voorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	Toelichting	2011	2010
Pensioenvoorziening	5c	0	0
Jubileumregelingen	5d	2.947	3.042
		2.947	**3.042**

5.c. PENSIOENEN EN PENSIOENVOORZIENING

Er zijn binnen de groep hoofdzakelijk twee pensioenregelingen, die samenhangen met de twee belangrijke CAO's die op de groepsactiviteiten van toepassing zijn. Daarnaast valt een beperkt deel van de werknemers onder diverse bedrijfstakpensioenfondsen en zijn er enige individuele regelingen.

CAO van Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen

De medewerkers van EMTÉ Supermarkten vallen onder deze CAO. De pensioenregeling is ondergebracht bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf. De pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling. Deze regeling is als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat het fonds geen nadere informatie ter beschikking stelt.
Het bedrijfstakpensioenfonds heeft een dekkingstekort. De premie voor 2012 is iets verhoogd en de opbouw van rechten is in 2012 beperkt.

CAO Groothandel in Levensmiddelen

Voor de overige medewerkers van de groep wordt deze CAO toegepast. De pensioenregeling is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group, die tevens de prepensioenregeling uitvoert.

Overige CAO's/bedrijfstakpensioenfondsen

Een beperkt deel van de medewerkers van de Groep valt onder diverse bedrijfstakpensioenfondsen, waarbij de bedrijven geen andere verplichting hebben dan het voldoen van premies. Het betreft voorwaardelijke geïndexeerde middelloonregelingen. Deze zijn eveneens als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat de betreffende bedrijfstakpensioenfondsen geen nadere informatie beschikbaar stellen.

Wijziging uitgangspunten

Door een wijziging van de disconteringsvoet is de pensioenverplichting met € 7,5 miljoen afgenomen.

Pensioenregeling Sligro Food Group-pensioenfonds

Deze pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling, waarvoor een doorsneepremie wordt berekend. Er wordt onderscheid gemaakt tussen medewerkers die geboren zijn vóór 1 januari 1950 en daarna ten aanzien van de opbouw van rechten, de hoogte van de franchise en de pensioeningangsdatum. De prepensioenregeling geldt alleen voor medewerkers geboren vóór 1 januari 1950 en betreft eveneens een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling met een doorsneepremie. Deze regeling loopt in 2012 af doordat de laatste 10 deelnemers dan met pensioen gaan. Het bestuur van het pensioenfonds is paritair samengesteld en bepaalt onder meer de omvang van de indexatie. Hierbij wordt rekening gehouden met statuten en reglementen, het beleid van het bedrijfstakpensioenfonds en het toezicht door De Nederlandse Bank. Volgens schattingen van het pensioenfonds beschikt het fonds ultimo 2011 over reserves ter hoogte van circa 1% van de nettovoorziening verzekeringsverplichtingen op basis van de rentetermijnstructuur, zoals voorgeschreven. Volgens de richtlijnen van toezichthouder De Nederlandse Bank dient het fonds over circa 16% reserves te beschikken om als prudent gefinancierd aangemerkt te worden.
Dit betekent dat het fonds een dekkingstekort heeft en een herstelplan heeft ingediend. De premie is in 2010 met 2,4% van de pensioengrondslag verhoogd. Bovendien heeft de werkgever in 2010 een eenmalige bijdrage betaald van € 6 miljoen en de werknemerspremie wordt gedurende 2011, 2012 en 2013 met 2% van de pensioengrondslag verhoogd. De inaktieven zullen 6% gekort worden op hun toekomstige indexatie als bijdrage in het herstel. De indexatie over de afgelopen drie jaar is achterwege gelaten. Ultimo 2011 had het pensioenfonds haar beleggingen voor 68% in vastrentende waarden belegd en voor 32% in aandelen. Dit is in overeenstemming met het beleid terzake. In tegenstelling tot de berekeningen van het pensioenfonds en het beleid van de toezichthouder wordt in de jaarrekening onder meer rekening gehouden met extra voorwaardelijke aanspraken en toekomstige salarisstijgingen.
Voorts is de disconteringsvoet gebaseerd op hoogwaardige bedrijfsobligaties in plaats van de rentetermijnstructuur, die het pensioenfonds hanteert.

De pensioenvoorziening en de pensioenkosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Uitgangspunten (in %):

	2011	2010
Disconteringsvoet per jaar ultimo	4,6	4,3
Verwachte opbrengst pensioenactiva gedurende het jaar	5,3	5,6
Algemene salarisverhoging per jaar ultimo	2,0	2,0
Carrière salarisverhoging 18-34 jaar	2,7 → 1,0	2,7 → 1,0
Indexatie actieven per jaar ultimo	0,5	0,5
Indexatie inactieven per jaar ultimo	0,5	0,5

De inschatting van de opbrengst van de fondsbeleggingen is enerzijds gebaseerd op de disconteringsvoet van de kosten, maar houdt anderzijds ook rekening met de streefbeleggingsmix, die voor 35% uit aandelen bestaat. Het werkelijk rendement in 2011 beliep 8,4% (2010: 11,5%). Als sterftetafel is de prognosetafel 2010-2060 gehanteerd.
Op basis van die berekeningen kan de volgende informatie worden verstrekt:

(x € 1.000)

	2011	2010
Verplichting begin boekjaar	118.395	103.202
Servicekosten	9.016	8.578
Rentekosten	5.393	5.292
Uitkeringen	(3.914)	(3.721)
Beëindiging	(1.247)	(476)
Actuariële winst/verlies	(8.831)	5.520
Verplichting ultimo boekjaar	**118.812**	**118.395**
Reële waarde pensioenactiva begin boekjaar	127.543	98.448
Reguliere werkgeversbijdragen	8.925	8.700
Eenmalige werkgeversbijdrage	0	6.000
Werknemersbijdragen	5.430	4.415
Uitkeringen	(3.914)	(3.721)
Kosten	(900)	(900)
Verwacht rendement	7.116	5.757
Beëindiging	(868)	(476)
Actuarieel verlies/winst	(5.974)	9.320
Pensioenactiva ultimo boekjaar	**137.358**	**127.543**
Verplichtingen minus reële waarde pensioenactiva	**(18.546)**	**(9.148)**
Limiet op actiefpost	18.546	9.148
Balanssaldo	**0**	**0**

Bovenstaande verplichtingen betreffen alle gefinancierde verplichtingen.

De netto actuariële winst ad € 2.857 (2010: € 3.800) is onder aftrek van uitgestelde belastingverplichtingen ten laste van het eigen vermogen gebracht. Cumulatief beloopt het actuariële verlies voor aftrek van belastingen € 12.560 (2010: € 15.417).
Bovendien is de niet geactiveerde actiefpost ad cumulatief € 18.546 onder aftrek van belasting ten laste van het eigen vermogen gebracht.

Pensioenlasten

(x € 1.000)

	2011	2010
Servicekosten	9.016	8.578
Administratiekosten	900	900
Werknemersbijdragen	(5.430)	(4.415)
Rentekosten	5.393	5.292
Verwacht rendement	(7.116)	(5.757)
Beëindiging	(379)	0
'Normale' pensioenkosten toegezegd pensioenregelingen	2.384	4.598
Toegezegde bijdrageregelingen	5.222	4.806
	7.606	**9.404**

De pensioenbijdrage (voor de werkgever en de werknemer) over 2012 beloopt naar verwachting € 21,1 miljoen. Hiervan heeft naar verwachting € 14,9 miljoen betrekking op toegezegd pensioenregelingen en € 6,2 miljoen op toegezegde bijdrageregelingen.

Ultimo het jaar zijn de pensioenactiva als volgt verdeeld (in %):

	2011	2010
Aandelen	32	37
Vastrentende waarden	66	61
Verzekeringscontracten	2	2
	100	**100**

Historische informatie ultimo boekjaar

(x € 1.000)

	2011	2010	2009	2008	2007
Verplichtingen	118.812	118.395	103.202	92.054	88.821
Pensioenactiva	137.358	127.543	98.448	80.315	79.872
Verplichtingen minus reële waarde pensioenactiva	(18.546)	(9.148)	4.754	11.739	8.949
Limiet op actiefpost	18.546	9.148	0	0	0
Balanssaldo	**0**	**0**	**4.754**	**11.739**	**8.949**
Wijziging uitgangspunten	7.483	(2.267)	1.908	908	(3.213)
Ervaringsaanpassing van de verplichtingen	1.348	(3.253)	(2.409)	518	(1.234)
Ervaringsaanpassing van de pensioenactiva	(5.974)	9.320	3.971	(8.715)	(4.161)

Het pensioenfonds heeft geen beleggingen in Sligro Food Group en er zijn geen onderlinge vorderingen en schulden.

5.d. JUBILEUMREGELINGEN

(x € 1.000)

	2011	2010
Stand begin boekjaar	3.042	2.301
Acquisities	0	300
Uitkeringen	(366)	(252)
Last boekjaar	321	294
Actuarieel resultaat (eveneens last boekjaar)	(50)	399
Stand ultimo boekjaar	**2.947**	**3.042**

5.e. OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN (OPTIEREGELING)

De doelgroep voor de optieregeling bestaat uit ongeveer 50 personen die 4-jarige onvoorwaardelijke, niet tussentijds uitoefenbare opties verkrijgen. De uitoefenprijs is de 1e ex-dividend koers na toekenning. Een eventuele nettowinst dient voor minimaal 50% te worden besteed aan aankoop van Sligro Food Group aandelen, die (wederom) vier jaar worden geblokkeerd. De toekenning voor de bestuurders van Sligro Food Group N.V. is gebaseerd op een breuk van het vaste salaris en de toekenningskoers, 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 eerste peergrouptoetsing is in 2013. Over de jaren daarvoor beloopt de factor 75%. De overige leden van de doelgroep ontvangen, afhankelijk van de categorie, 50% of 25%, van de toekenning van de bestuurders.

De toekenning van opties kent het volgende verloop:

	Looptijd	Uitoefenkoers	Aantal
19 maart 2010	1 april 2014	24,06	148.800
25 maart 2011	1 april 2015	23,62	147.000

Op de toekenningsdatum van de opties worden de daarvoor benodigde aandelen ingekocht tegen de uitoefenkoers. De betreffende aandelen worden overgenomen van de stichting, die de werknemersaandelen beheert.

Voor de toelichting van het aantal aan individuele bestuurders toegekende opties wordt verwezen naar toelichting 6. De uit deze regeling voortvloeiende kosten zijn berekend door externe deskundigen met behulp van het Black&Scholes waarderingsmodel en belopen voor de toekenning in maart 2011 € 693 (2010: € 668).
Daarbij zijn de volgende veronderstellingen gehanteerd:

- Risicovrije rentevoet: 2,43%.
- Volatiliteit: 31%, op basis van 4-jaars historisch gemiddelde.
- Dividendrendement: 3,39%.
- Looptijd: 4 jaar.

6. BEZOLDIGING VAN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

De bezoldiging van de in 2011 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 1.929 (2010: € 2.144). De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	K.M. Slippens		J.H.F. Pardoel		H.L. van Rozendaal		J.H. Peterse		Totaal	
	2011	**2010**	**2011**	**2010**	**2011**	**2010**	**2011**	**2010**	**2011**	**2010**
Vast salaris	344	339	305	300	305	300	50	300	1.004	1.239
Korte termijn bonus	94	56	83	49	83	49	0	49	260	203
Lange termijn bonus	94	56	83	49	83	49	0	49	260	203
Pensioenpremie	79	78	80	79	95	91	13	79	267	327
Waarde opties	46	43	46	43	46	43	0	43	138	172
Totaal	**657**	**572**	**597**	**520**	**612**	**532**	**63**	**520**	**1.929**	**2.144**

De korte en lange termijn bonus hebben betrekking op de prestaties in het betreffende jaar. Ze worden uitbetaald in het daaropvolgende jaar. Deze bonussen zijn voor 50% (2010: 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% (2010: 15%) van het vast salaris leidt. Bij overschrijding van de doelstelling neemt de bonus naar rato van de procentuele overschrijding toe. Voor het jaar 2011 is de andere 50% afhankelijk van een succesvolle integratie van Sanders Supermarkten inclusief de ingebruikname van de nieuwe BS Enschede, de afronding van het project 'Groot-Amsterdam' en het bereiken van ruime vooruitgang op de MVO-agenda. 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 tenminste vier jaar moeten worden behouden. In het jaar 2011 zijn de bonussen gebaseerd op 90% van het 'at-target'-niveau (2010: 55%).

De jaarbeloning voor president-commissaris A. Nühn beloopt € 40 (2010: € 34) en voor elk van de overige commissarissen € 32 (2010: € 29). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 136 (2010: € 121).
Aan commissarissen worden geen opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

Bij aandelen- en optietransacties zijn voor de verkrijgers regels opgesteld ter voorkoming van misbruik van voorkennis. Bovendien kunnen alleen transacties in aandelen verricht worden gedurende twee weken na publicatie van de jaarcijfers, de halfjaarcijfers en de aandeelhoudersvergadering en voor zover er in die periode geen sprake is van mogelijke voorkennis.

Het verloop van het aandelenbezit van de huidige bestuurders kan als volgt weergegeven worden:

	Uitoefenkoers	K.M. Slippens	J.H.F. Pardoel	H.L. van Rozendaal
Stand begin boekjaar		82.303	5.289	155.714
Aankoop		2.283	1.608	2.417
Verkoop		0	0	0
Stand einde boekjaar		84.586	6.897	158.131
Aantal toegekende en uitstaande opties:				
looptijd tot 1 april 2014	24,06	9.600	9.600	9.600
looptijd tot 1 april 2015	23,62	9.800	9.800	9.800
Stand einde boekjaar		19.400	19.400	19.400

De commissarissen bezitten geen aandelen of opties in de vennootschap.

7. ACCOUNTANTSKOSTEN

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene kosten en bedroegen over 2011 € 269 (2010: € 265). Overige accountantswerkzaamheden bestaan voornamelijk uit andere controlewerkzaamheden, waaronder due diligence werkzaamheden en controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken. Hiervoor is in 2011 € 60 (2010: € 65) berekend. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

8. FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

(x € 1.000)

	2011	2010
Financieringsbaten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling	137	197
Financieringslasten over financiële verplichtingen	(7.033)	(4.885)

9. BELASTINGEN

9.a.1. BELASTINGEN (WINSTBELASTING)

In het Nederlandse belastingsysteem is er een verschil tussen de winst volgens de jaarrekening en de winst waarover belasting verschuldigd is. De verschillen ontstaan onder meer uit een afwijkende waardering van immateriële activa, onroerend goed, voorraden, vorderingen en voorzieningen.

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

(x € 1.000)

	2011	2010
Verschuldigd over boekjaar	20.882	20.906
Correcties van voorgaande jaren	242	(33)
Verplichting over boekjaar	**21.124**	**20.873**
Mutatie uitgestelde belastingverplichtingen	3.880	577
Belasting volgens winst- en verliesrekening	**25.004**	**21.450**

9.a.2. EFFECTIEVE BELASTINGDRUK

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

(x € 1.000)

	2011	2010
Winst vóór belastingen	**103.211**	**91.646**
Normale belastingdruk 25,0% resp. 25,5%	25.803	23.370
Correcties voorgaande jaren	242	(33)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en opbrengsten vrijgesteld van winstbelasting, waaronder onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen	(1.041)	(1.387)
Tariefsverlaging	0	(500)
Effectieve belastingdruk 24,2% (2010: 23,4%)	**25.004**	**21.450**

Het bedrag van de tariefsverlaging in 2010 hangt samen met het effect van het met 0,5% verlaagde tarief per januari 2011 op de uitgestelde belastingverplichtingen ultimo 2010.

9.a.3. RECHTSTREEKS IN HET TOTAALRESULTAAT VERWERKTE BELASTINGEN

In onderstaande opstelling is de belastinginvloed weergegeven van rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte posten.

(x € 1.000)

	2011	2010
Mutatie cash-flow hedge langlopende lening	262	(519)
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen	(1.635)	(1.364)
	(1.373)	**(1.883)**

9.b. VENNOOTSCHAPSBELASTING VORDERINGEN EN SCHULDEN

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

(x € 1.000)

	2011	2010
Vorderingen		**863**
Schulden	**156**	**0**

Ultimo 2011 zijn alle 100% dochtervennootschappen, met uitzondering van EMTÉ Vastgoed, 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.c. UITGESTELDE BELASTINGVERPLICHTINGEN

Deze kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	2011	2010
Immateriële activa	8.016	9.164
Materiële vaste activa	25.109	19.182
Voorraden	792	937
Fiscaal gevormde reserves	660	61
Verplichting personeelsbeloningen	0	208
Hedging langlopende leningen	429	(512)
Overig	0	57
Netto verplichting	**35.006**	**29.097**

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben vooral betrekking op de verwerking van immateriële activa uit S&S Winkels en Sanders Supermarkten en op een afwijkende waardering van onroerend goed, waarvoor fiscaal specifieke regels worden gehanteerd. In de afgelopen drie jaar zijn bovendien fiscale faciliteiten gebruikt voor versnelde afschrijving op investeringen in het kader van crisismaatregelen. 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 € 1.000)

	2011	**2010**
Stand begin boekjaar	29.097	24.007
Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte belastingen	(1.373)	(1.883)
Acquisities	0	6.396
Mutatie boekjaar	3.880	577
Mutatie voorgaande jaren	3.402	0
Stand einde boekjaar	**35.006**	**29.097**

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

10. GOODWILL EN OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA

(x € 1.000)

	Goodwill	Overige immateriële activa		
		Vestiging-plaatsen en klantrelaties	Software	Totaal
Kostprijs				
Stand per 02-01-2010	131.241	64.732	7.748	72.480
Investeringen			2.608	2.608
Verkoop bedrijfsactiviteiten	(1.481)			
Acquisities		20.150		20.150
Stand per 01-01-2011	**129.760**	**84.882**	**10.356**	**95.238**
Investeringen		630	3.147	3.777
Desinvesteringen		(268)	(235)	(503)
Stand per 31-12-2011	**129.760**	**85.244**	**13.268**	**98.512**
Amortisatie				
Stand per 02-01-2010	(3.694)	(23.934)	(6.285)	(30.219)
Amortisatie boekjaar		(6.386)	(1.487)	(7.873)
Verkoop bedrijfsactiviteiten	221			
Stand per 01-01-2011	**(3.473)**	**(30.320)**	**(7.772)**	**(38.092)**
Amortisatie boekjaar		(7.819)	(2.104)	(9.923)
Desinvesteringen			55	55
Stand per 31-12-2011	**(3.473)**	**(38.139)**	**(9.821)**	**(47.960)**
Boekwaarde				
Per 02-01-2010	127.547	40.798	1.463	42.261
Per 01-01-2011	126.287	54.562	2.584	57.146
Stand per 31-12-2011	**126.287**	**47.105**	**3.447**	**50.552**

Verdeling goodwill naar kasstroom genererende eenheden

De goodwill is als volgt over de kasstroom genererende eenheden verdeeld:

(x € 1.000)

	2011	2010
Foodretail	30.332	30.332
Foodservice	95.955	95.955
	126.287	**126.287**

De kasstroom genererende eenheden zijn bepaald op basis van het onderscheid dat de Groep maakt in haar operationele segmenten.

De realiseerbare waarde van de kasstroom genererende eenheid Foodretail is gebaseerd op de geschatte directe opbrengstwaarde na aftrek van verkoopkosten. Daarbij zijn de prijzen die de afgelopen periode in de markt betaald zijn voor individuele, respectievelijk groepen van supermarktvestigingspunten, alsmede in de markt bekende vermenigvuldiginsfactoren van de omzet, in aanmerking genomen. Daaruit is afgeleid dat de directe opbrengstwaarde boven de boekwaarde van de goodwill (en overige activawaarde) van Foodretail ligt.

De realiseerbare waarde van de kasstroom genererende eenheid Foodservice is gebaseerd op een bedrijfswaardeberekening en wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheid. Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid (aanzienlijk) hoger is dan de boekwaarde en derhalve is er geen bijzonder waardeverminderingsverlies verantwoord (2010: idem).

Belangrijke veronderstellingen bij de ramingen van de contante waarde van de kasstomen

Uitgangspunt is het gemiddeld gerealiseerde bedrijfsresultaat vóór amortisatie (EBITA) in de afgelopen 3 jaar. De belangrijke veronderstellingen bij de berekening van de realiseerbare waarde betreffen de disconteringsvoet, het groeipercentage met betrekking tot de eindwaarde ('terminal growth rate'), en de EBITA-groei. De veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

Disconteringsvoet (9,6%)

De gehanteerde disconteringsvoet vóór belastingen voor de Foodservice activiteiten is afgeleid van de vermogenskostenvoet (WACC) zoals gehanteerd door financieel analisten en gecorrigeerd voor een normalisatie van de vermogensstructuur.

Eindwaarde groei (2%)

Voor de Foodservice activiteiten is het contante-waardemodel gebaseerd op geschatte kasstromen over de periode van vijf jaar. Het groeicijfer op de lange termijn is afgeleid van de nominale bbp-groei in Nederland.

Begrote EBITA-groei (2%)

De begrote EBITA wordt uitgedrukt als de samengestelde jaarlijkse groei in de eerste vijf jaar van de gehanteerde plannen voor de toetsing op bijzondere waardevermindering en is mede gebaseerd op ervaring in het verleden.

11. MATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

(x € 1.000)

	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs					
Stand per 02-01-2010	320.205	43.353	184.746	3.921	552.225
Investeringen	17.928	5.171	17.231	4.400	44.730
Desinvesteringen	(11.705)	(469)	(16.299)		(28.473)
Acquisities	23.571	350	2.480	10	26.411
Overboekingen[1)]					
Stand per 01-01-2011	**349.999**	**48.405**	**188.158**	**8.331**	**594.893**
Investeringen	24.261	8.825	26.337	(6.996)	52.427
Desinvesteringen	(2.761)	(29)	(2.109)		(4.899)
Acquisities					
Overboekingen[1)]	(2.895)				(2.895)
Stand per 31-12-2011	**368.604**	**57.201**	**212.386**	**1.335**	**639.526**
Afschrijvingen					
Stand per 02-01-2010	(95.175)	(28.112)	(144.557)		(267.844)
Afschrijvingen boekjaar	(19.351)	(6.048)	(21.319)		(46.718)
Desinvesteringen	8.236	376	15.601		24.213
Acquisities					
Overboekingen[1)]					
Stand per 01-01-2011	**(106.290)**	**(33.784)**	**(150.275)**		**(290.349)**
Afschrijvingen boekjaar	(15.484)	(6.621)	(21.973)		(44.078)
Desinvesteringen	1.511	25	1.770		3.306
Acquisities					
Bijzondere waardevermindering	(1.200)				(1.200)
Overboekingen[1)]	37				37
Stand per 31-12-2011	**(121.426)**	**(40.380)**	**(170.478)**		**(332.284)**
Boekwaarde					
Per 02-01-2010	225.030	15.241	40.189	3.921	284.381
Per 01-01-2011	243.709	14.621	37.883	8.331	304.544
Stand per 31-12-2011	**247.178**	**16.821**	**41.908**	**1.335**	**307.242**

1) Naar voor verkoop aangehouden activa.

Geleasde activa

De Groep heeft als beleid om geen financiële leaseovereenkomsten af te sluiten en feitelijk zijn deze er ook niet.

Activa in uitvoering

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

Groothandels- en winkelpanden en distributiecentra

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

(x € 1.000)

	2011	2010
Terreinen	57.941	56.181
Terreinen huurpanden	2.503	2.503
Gebouwen	100.327	97.256
Supermarkt gebouwen	27.486	27.842
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	58.921	59.927
	247.178	**243.709**

De post terreinen en gebouwen en winkelpanden in eigen gebruik is per jaarultimo als volgt samengesteld:

	Aantal		x 1.000 m²		x € 1.000	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Zelfbedieningsgroothandels	22	22	146	146	60.756	56.575
Klantendistributiecentra	4	4	61	61	23.533	20.083
Productiebedrijven	4	4	18	18	13.384	13.101
Centrale complex	1	1	136	136	49.012	50.616
Supermarkten in eigen gebruik	20	21	29	30	39.069	40.904
	51	52	390	391	185.754	181.279

De oppervlakte van de terreinen beloopt 767.000 m² (2010: 777.000 m²) waarvan 285.000 m² voor het centrale complex (2010: 285.000 m²).

Schattingswijziging

In verband met de samenvoeging van de bedrijfsactiviteiten in het jaar 2010 in de regio Amsterdam zijn bestaande activa éénmalig versneld afgeschreven. Het gevolg hiervan was een extra afschrijvingslast in 2010 van circa € 5.000.

12. VASTGOEDBELEGGINGEN

(x € 1.000)

	2011	2010
Stand begin boekjaar	15.945	24.499
Desinvesteringen	(90)	(2.407)
Overboekingen naar voor verkoop aangehouden activa	(600)	(6.159)
Reële waarde-aanpassingen	(30)	12
Stand einde boekjaar	**15.225**	**15.945**

Hieronder zijn 9 (2010: 11) aan franchise-afnemers verhuurde supermarktpanden op basis van operational lease begrepen. De bruto verkoopvloeroppervlakte beliep 10.640 m^2 (2010: 12.226 m^2). De huuropbrengst is toegelicht onder 4. De toekomstige minimale lease-betalingen uit hoofde van niet opzegbare lease-overeenkomsten zijn vermeld in toelichting 26. De directe kosten die samenhangen met de vastgoedbeleggingen belopen € 63 (2010: € 153). De contracten betreffen 'normale' verhuurcontracten. In 2011 hebben geen taxaties plaatsgevonden.

13. INVESTERINGEN IN GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN, JOINT VENTURE EN OVERIGE FINANCIËLE VASTE ACTIVA

(x € 1.000)

	2011	2010
Geassocieerde deelnemingen en joint venture	**42.551**	**42.934**
Overige financiële vaste activa		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	1.950	1.670
Leningen aan afnemers	2.417	1.881
Reële waarde derivaten	4.912	2.916
	9.279	**6.467**

De leningen aan afnemers hebben een gemiddelde looptijd van meerdere jaren en er wordt een marktconforme rente berekend. De geassocieerde deelnemingen en joint venture kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(in %)

	2011	2010
Foodservice		
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
Foodretail		
Spar Holding B.V., Waalwijk	45	45
S&S Winkels B.V., Someren	50	50
Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A., Beesd		

Van geassocieerde deelnemingen en de joint venture zijn de laatst bekende cijfers in de waardering betrokken.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen en joint venture is als volgt:

(x € 1.000)

	2011	2010
Stand begin boekjaar	42.934	41.771
Acquisities	0	80
Investeringen	10	89
Resultaat	5.137	5.406
Dividend	(5.530)	(4.412)
Stand einde boekjaar	**42.551**	**42.934**

Zowel begin als einde boekjaar is hierin een bedrag van € 50 begrepen voor joint-venture S&S Winkels.

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening:

(x € 1.000)

	2011	2010
Activa	124.324	111.933
Verplichtingen	71.018	59.097
Eigen vermogen	53.306	52.876
Omzet	895.707	685.630
Winst	10.393	10.435

De samengevatte financiële gegevens van de joint venture, uitgaande van de laatst bekende jaarrekening en gebaseerd op het 50% belang van Sligro Food Group daarin, luiden als volgt:

(x € 1.000)

	2011	2010
Activa	208	2.200
Verplichtingen	120	2.112
Eigen vermogen	88	88
Omzet	0	0
Winst	0	0

14. VOORRADEN

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)

	2011	2010
Centraal distributiecentrum	65.817	65.076
Vestigingen en decentrale distributiecentra	124.672	123.208
Emballage	6.863	6.763
	197.352	**195.047**

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 7.229 (2010: € 7.008).

15. HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

(x € 1.000)

	2011	2010
Handelsdebiteuren	65.637	60.897
Leveranciers	44.981	44.284
	110.618	**105.181**

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekende creditnota's. Op de post handelsdebiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 2.516 (2010: € 3.984).
Het verloop van deze post is als volgt:

(x € 1.000)

	2011	2010
Stand begin jaar	3.984	6.757
Afgeboekte kosten	(1.888)	(2.843)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	420	70
Stand einde boekjaar	**2.516**	**3.984**

In 2010 en 2011 zijn veel oude dossiers afgewikkeld.

16. OVERIGE VLOTTENDE ACTIVA

(x € 1.000)

	2011	2010
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	**8.016**	**3.526**

Onder de overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten zijn onder meer vooruitbetaalde kortingen aan supermarktondernemers begrepen, die aan toekomstige jaren worden toegerekend, personeelsleningen en af te rekenen bedragen inzake investeringsprojecten.

17. VOOR VERKOOP AANGEHOUDEN ACTIVA

(x € 1.000)

	2011	2010
Onroerend goed	**7.634**	**11.906**

Dit betreft 7 (2010: 12) onroerend goed projecten. Daarvan zijn er 2 verkocht maar nog niet geleverd.

(x € 1.000)

	2011	2010
Stand begin boekjaar	11.906	3.097
Acquisities	0	2.050
Overboekingen	3.458	6.159
Bijzondere waardevermindering	(274)	(300)
Verkopen	(7.456)	0
Overige mutaties	0	900
Stand ultimo boekjaar	**7.634**	**11.906**

18. GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

(x € 1.000)

	2011	2010
Kassaldi en stortingen onderweg	18.310	13.636
Vrije banksaldi	38.050	53.828
	56.360	**67.464**

19. EIGEN VERMOGEN

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 12.000.000 euro verdeeld in 200.000.000 aandelen, allen met een nominale waarde van 6 eurocent. Het geplaatste en volgestorte kapitaal bedraagt per 31 december 2011 2.655.300,90 euro (per 1 januari 2011: 2.655.300,90 euro).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

(x 1.000)

	2011	2010
Stand begin boekjaar	44.255	44.255
Mutaties	0	0
Stand ultimo boekjaar	**44.255**	**44.255**
Waarvan ingekocht	(296)	(149)

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 90.

Agio

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

Overige reserves

Hierin is cumulatief € 9.420 (2010: € 11.563) begrepen voor ten laste van de reserves gebrachte actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen. Van deze reserve is € 8.092 (2010: € 9.411) niet uitkeerbaar.

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.

Hedging reserve

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

Reserve eigen aandelen

Dit betreft de aankoopwaarde van 295.800 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 € 1.000)

	2011	2010
Toevoeging aan de overige reserves	32.050	39.322
Beschikbaar voor regulier dividend (2011: € 0,85 per aandeel)	37.365	30.874
Beschikbaar voor variabel dividend (2011: € 0,20 per aandeel)	8.792	0
	78.207	**70.196**

Dit voorstel is niet in de balans verwerkt en heeft geen invloed op de winstbelasting.

20. WINST PER AANDEEL

Gewogen gemiddeld aantal aandelen gedurende het jaar:

(x 1.000)

	2011	2010
Stand begin boekjaar	44.106	44.255
Effect ingekochte eigen aandelen	(110)	(112)
	43.996	**44.143**

(x € 1)

	2011	2010
Gewone winst per aandeel	1,78	1,59
Verwaterde winst per aandeel	1,78	1,59

De in 2011 en 2010 uitgegeven 295.800 personeelsopties zijn niet verwaterend aangezien de uitoefenprijs boven de gemiddelde koers gedurende het jaar ligt en zijn derhalve niet meegenomen in de berekening van de verwaterde winst per aandeel.

21. OVERIGE VOORZIENINGEN

De overige voorziening heeft betrekking op franchiserisico's en hangt samen met verstrekte borgstellingen en terugkoopverklaringen jegens financiële instellingen ten behoeve van franchisenemers.

(x € 1.000)

	2011	2010
Stand begin boekjaar	221	316
Toevoegingen		
Onttrekkingen	(30)	(95)
Stand einde boekjaar	**191**	**221**

22. LANGLOPENDE EN KORTLOPENDE SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

(x € 1.000)

	Resterende looptijd (jaren)	Aflossings-verplichting	2011	2010
4,68% USD 70 mln-lening (Bullet)			0	52.223
5,09% USD 70 mln-lening (Bullet)	3		58.054	56.736
3,55% USD 75 mln-lening (Bullet)	6		57.732	55.770
4,15% USD 75 mln-lening (Bullet)	9		57.732	55.770
Reële waarde derivaten			651	5.987
			174.169	**226.486**
Aflossingsverplichting binnen 1 jaar			0	53.232
Leningen langer dan 1 jaar			**174.169**	**173.254**
Aflossingsverplichting na 5 jaar			**114.860**	**114.860**

De Groep maakt gebruik van cross currency interest rate swaps om het rente- en valutarisico te beheersen in overeenstemming met het treasury beleid. De looptijd van de swaps is gelijk aan de looptijd van de leningen.

De afdekkingen van de USD-leningen zijn behandeld als cash-flow hedge, met uitzondering van de afdekking van de 5,09% USD lening die als fair value hedge is behandeld.

De 3,55% USD-lening en de 4,15% USD-lening zijn via cross currency interest rate swaps omgezet in respectievelijk 3,46% en 3,96% €-leningen. De geamortiseerde kostprijs van de leningen is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swaps beloopt negatief € 651 (2010: negatief € 5.987) en is verantwoord onder de langlopende verplichtingen.

De 5,09% USD-lening is omgezet in een €-lening met een variabele opslag van 53bp boven euribor. De geamortiseerde kostprijs van deze lening is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swap beloopt in 2011 positief € 4.912 en is verantwoord onder financiële vaste activa (2010: positief € 3.580).
De winst op het afdekkingsinstrument bedraagt € 1.332 (2010: winst € 5.613) en het verlies (2010: verlies) op de afgedekte positie is daaraan gelijk.

In de USD-leningscontracten zijn 'change of control' clausules opgenomen.

SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

Zekerheden

De Groep beschikt ultimo 2011 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 140 miljoen. Hiervan is € 70 miljoen gecommitteerd. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen geen zekerheden gesteld. Wel dient Sligro Food Group ultimo 2011 aan de volgende ratio te voldoen:

	Voorwaarde	Werkelijk
Netto rentedragende schuld/bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie	< 3,0	0,7

Aan de gestelde ratio wordt derhalve ruimschoots voldaan.

Indien niet aan de overeengekomen ratio wordt voldaan kunnen de kredietverstrekkers nadere eisen stellen.

23. OVERIGE BELASTINGEN EN PREMIES

(x € 1.000)

	2011	2010
BTW, accijnzen en verpakkingenbelasting	18.496	17.785
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	4.837	4.391
Pensioenpremies	740	0
	24.073	**22.176**

24. OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

(x € 1.000)

	2011	2010
Schuld aan joint-venture	70	100
Personeel	25.290	23.483
Klantenbonussen	9.968	9.517
Emballage	3.444	3.258
Uitgestelde omzet zegels	2.369	2.841
Overige	6.069	10.110
	47.210	**49.309**

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

25. RISICOBEHEER

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt de Groep krediet-, liquiditeits- en marktrisico (rente-, valuta- en overig marktrisico). Er zijn ten opzichte van vorig jaar geen wijzigingen in het beleid en de beheersing van de Groep ten aanzien van deze risico's.

KREDIETRISICO

Binnen de groepsactiviteiten is er sprake van een verschillend kredietrisico. Bij de foodretailactiviteiten leveren de supermarkten alleen tegen contante dan wel gegarandeerde betaling, zodat nagenoeg geen kredietrisico wordt gelopen. Bij leveringen aan supermarktfranchisenemers concentreert zich binnen de Groep het grootste kredietrisico, doordat bij een deel van de afnemers naast de gebruikelijke betaaltermijn voor leveringen, kredietrisico wordt gelopen in het kader van de financiering van deze zelfstandige ondernemers. Dit kan zowel plaatsvinden door middel van het rechtstreeks verstrekken van financieringen, opgenomen onder financiële vaste activa, dan wel het afgeven van borgstellingen c.q. terugkoopverklaringen voor door financiële instellingen verstrekte financieringen. De risico's worden zoveel mogelijk beperkt door beoordeling van de rentabiliteit van het vestigingspunt en van de zelfstandige ondernemer, die het vestigingspunt exploiteert. Tevens dienen de activa van het vestigingspunt tot zekerheid. Elk project wordt besproken in het winkelnetoverleg en de uitstaande vorderingen worden dagelijks bewaakt. Bovendien wordt periodiek de levensvatbaarheid van de vestigingspunten beoordeeld. Ultimo 2011 beliepen de vorderingen op foodretailafnemers opgenomen onder financiële vaste activa en handelsvorderingen circa € 13 miljoen (2010: € 15 miljoen).

De ouderdom van deze vorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	< 1 mnd	1 - 3 mnd	3 - 12 mnd	> 12 mnd	Totaal
2011	13				13
2010	15				15

Bij de foodservice-activiteiten vindt een deel van de leveringen plaats zonder gegarandeerde betaling vooraf. In belangrijke mate worden de vorderingen door middel van automatische incasso verrekend. In beperkte mate neemt de afnemer zelf het initiatief tot betaling. Automatische 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. Ondanks de verslechterde economische omstandigheden voor een deel van onze foodserviceafnemers zijn de risico's dan wel verliezen weliswaar toegenomen maar desalniettemin nog steeds relatief beperkt. Ultimo 2011 beliepen de vorderingen op foodservice-afnemers circa € 56 miljoen (2010: € 48 miljoen).

De ouderdom van deze vorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	< 1 mnd	1 - 3 mnd	3 - 12 mnd	> 12 mnd	Totaal
2011	55	1			56
2010	46	1	1		48

De Groep heeft ultimo 2011 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 45 miljoen (2010: € 44 miljoen). 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.

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, met het oog op de gewijzigde marktomstandigheden op de kredietmarkt, de beschikbaarheid van € 70 miljoen aan korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar.

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

(x € miljoen)

	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Langlopende verplichtingen	174,2	198,6	5,5	71,4	121,7
Kortlopende verplichtingen	178,2	178,2	178,2		
Totaal	352,4	376,8	183,7	71,4	121,7

MARKTRISICO (RENTE-, VALUTA- EN OVERIG MARKTRISICO)

Een deel van het risico van schommelingen in vreemde valutakoersen en rentepercentages wordt afgedekt met behulp van afgeleide financiële instrumenten.

Renterisico

Zoals omschreven in waarderingsgrondslag G. op de geconsolideerde jaarrekening richt de Groep zich erop dat de renteafhankelijkheid ongeveer gelijk verdeeld wordt over lange en korte termijnrente. Dit gebeurt mede door middel van renteswaps. Behalve in voornoemde toelichting is onder toelichting nummer 22 inzicht gegeven in de langlopende financiering en de rentecondities daarbij. Tevens heeft de hoogte van de kapitaalmarktrente invloed op de pensioenverplichting.

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op leningen en inkopen. Dit betreft voornamelijk de Amerikaanse dollar. Zoals toegelicht onder waarderingsgrondslag G. is het valutarisico op de leningen geheel afgedekt. De Groep dekt bovendien een deel van de dollarinkoopverplichtingen door middel van valutatermijncontracten. Het streven is erop gericht om transacties met een looptijd groter dan twee maanden in te dekken en transacties met een kortere looptijd niet. Het dollarinkoopvolume op jaarbasis bedraagt circa USD 40 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa twee maanden. Op valutatermijncontracten voor inkoopverplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valutaeffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

GEVOELIGHEIDSANALYSES

Rente

Ultimo 2011 zal een algemene stijging van Euribor met één procentpunt naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belastingen met circa € 0,5 miljoen.
Een toe- of afname van de disconteringsvoet met een half procentpunt leidt tot een af- of toename van de pensioenverplichting met respectievelijk circa € 11 miljoen en circa € 13 miljoen. De invloed daarvan op het resultaat is circa € 1 miljoen, exclusief het tegengestelde effect op de pensioenactiva.

Valuta

De invloed van de koers van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro is relatief beperkt doordat valutakoerswijzigingen relatief eenvoudig en snel in een aanpassing van de verkoopprijzen tot uiting komen.

Loonkosten/Energie

De invloed van een algemene toename van een half procentpunt op de directe loonkosten zal naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belasting van circa € 1 miljoen. De invloed van een algemene wijziging van de energieprijzen met 5% is eveneens circa € 1 miljoen.

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 ratio 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 van 10%. De aanpak is in 2011 niet gewijzigd.

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 vastgoedbeleggingen zijn eveneens gewaardeerd tegen reële waarde en vallen onder 'niveau 3' (eigen waarderingsmethodiek).

OVERIGE RISICO'S

Algemeen

Zoals elk bedrijf loopt ook de Groep risico's in het kader van de deelname aan het economische verkeer. De daaraan meer specifiek verbonden risicio's voor de Groep zijn hierna nader omschreven.

Conjunctuur en concurrentie

Doordat de Groep zich vooral richt op de etende mens bestaat haar afzet vooral uit levensmiddelen, hetgeen maar beperkt conjunctuurgevoelig is. Wel kunnen er verschuivingen optreden tussen de twee bedrijfsactiviteiten van de Groep, foodservice en foodretail.
In de afzetmarkten, maar meer nog bij de leveranciers daarvan, vindt een schaalvergrotingsproces plaats, waarbij zowel afnemers als de toeleverende groothandels c.q. grootwinkelbedrijven in omvang toenemen. Ook aan de zijde van de toeleveranciers van de Groep is deze tendens merkbaar. Mede daardoor wordt in zeer concurrerende markten geopereerd, waardoor de Groep structureel niet in staat is haar kostenverhogingen volledig door te berekenen aan haar afnemers. Kostenverhogingen moeten grotendeels opgevangen worden door efficiëntieverbeteringen om de winstgevendheid op peil te kunnen houden, dan wel te kunnen verbeteren. De totale kosten bestaan in 2011 voor ruim 50% uit loonkosten, terwijl circa 5% relatief sterk afhankelijk is van energieprijzen.

Met name in de foodretailbranche ontstaan regelmatig periodes van sterk verhoogde concurrentie, die in de branche prijzenoorlog worden genoemd. Dit heeft ook consequenties voor de foodservicemarkt, zij het veelal in wat geringere mate.

Acquisities

De groeidoelstellingen van de Groep omvatten naast autonome groei, groei door acquisities. De laatste jaren streeft de Groep ernaar om eens per één of twee jaar een relatief grote overname te doen, hetgeen een overname betekent die tot een omzettoename leidt van méér dan 5%. In 2011 zijn er geen acquisities geweest. In 2010 is Sanders Supermarkten binnen dit beleid geacquireerd. Hoewel wij veel ervaring hebben met overnames en de daarbij behorende financiële, integratie- en andere risico's, blijven aan groei door overnames, ondanks uitvoerige due diligence vooraf, meer risico's verbonden dan aan autonome groei. Uitgangspunt is dat overgenomen bedrijven binnen korte tijd opgenomen worden in het informatiesysteem van de Groep, waardoor ze snel onder centrale sturing en controle vallen. Ultimo 2011 geldt dat voor alle bedrijfsactiviteiten.

Informatiesystemen

De Groep is in hoge mate afhankelijk van haar in eigen beheer ontwikkelde IT-systemen die door een team van ervaren specialisten onderhouden en doorontwikkeld worden. Er zijn uitvoerige maatregelen getroffen om de continuïteit van de gegevensverwerking veilig te stellen. Ook in het jaar 2011 is er op dit terrein weer vooruitgang geboekt. Door de sterke integratie van de groepsactiviteiten zou uitval van de systemen al binnen enige dagen tot het stilvallen van een belangrijk deel van de activiteiten leiden.

Voedselveiligheid

Doordat de Groep primair levensmiddelen verhandelt en bewerkt, speelt voedselveiligheid een belangrijke rol. De Groep heeft voedselveiligheid zowel vanuit procesoogpunt als vanuit productoogpunt gedefinieerd binnen de diverse schakels in de organisatie.
Het voldoen aan externe kwaliteitsstandaarden wordt als vanzelfsprekend ervaren. Indien gevaar voor de volksgezondheid dreigt, zoals nadelige gevolgen voor de gezondheid, liggen uitvoerige draaiboeken klaar om de mogelijke gevolgen zoveel mogelijk te beperken. Het niet voldoen aan deze principes kan ernstige gevolgen hebben voor de marktpositie.

Eénmalige emballage

Vooral binnen de foodservice-activiteiten worden veel dranken geleverd in éénmalige blik- of kunststofverpakkingen. De overheid overweegt in het kader van de zwerfafvalproblematiek om deze verpakkingen onder de statiegeldregelingen te brengen.

In andere landen is gebleken dat dit tot een sterk negatieve invloed op de afzet van dit soort producten kan leiden, zeker indien de inname niet goed geregeld is. Dit zou ertoe kunnen leiden dat deze omzet in de toekomst negatief wordt beïnvloed.

26. OPERATIONELE LEASE- EN HUURVERPLICHTINGEN

Overeenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden:

(x € 1.000)

	2011	2010
Operationele leaseverplichtingen		
< 1 jaar	351	344
1-5 jaar	139	810
> 5 jaar		
Jaarlast	475	351
Huurverplichtingen eigen huisvesting		
< 1 jaar	33.788	30.579
1-5 jaar	94.356	92.036
> 5 jaar	67.829	53.821
Jaarlast	33.904	30.641
Huurverplichtingen ten behoeve van afnemers		
< 1 jaar	3.185	2.926
1-5 jaar	8.059	6.601
> 5 jaar	1.746	1.556

De operationele leaseverplichtingen hebben vooral betrekking ICT systemen. De huurverplichtingen eigen huisvesting betreft 107 panden (2010: 106), die de Groep gebruikt ten behoeve van haar eigen huisvesting. Tegenover de huurverplichtingen ten behoeve van afnemers staan huurovereenkomsten met die afnemers voor nagenoeg dezelfde bedragen. Er is een breed scala aan varianten van huurverplichtingen waarin vaak opties voor de huurder zijn opgenomen voor huurverlenging.

Overeenkomsten waarbij als lessor wordt opgetreden:

(x € 1.000)

	2011	2010
Vastgoedbeleggingen		
< 1 jaar	1.276	1.405
1-5 jaar	1.601	1.887
> 5 jaar	144	531
Overige vastgoed		
< 1 jaar	1.978	1.882
1-5 jaar	4.526	4.902
> 5 jaar	714	865

De vastgoedbeleggingen hebben betrekking op onroerend goed in eigendom dat verhuurd wordt aan franchiseafnemers van de Groep. Onder overig vastgoed zijn posten opgenomen, die betrekking hebben op gedeeltelijke onderverhuur van vastgoed in eigen gebruik. Dit kan zowel betrekking hebben op vastgoed in eigendom als gehuurd vastgoed.

27. INVESTERINGS-VERPLICHTINGEN

Ultimo 2011 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 2,5 miljoen (2010: € 6 miljoen).

28. VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

Terugkoopverplichtingen

Er zijn terugkoopverklaringen verstrekt aan financiële instellingen voor verstrekte financieringen aan retail-afnemers met een totaal obligo van bijna € 3 miljoen (2010: € 3 miljoen). Ten opzichte van deze terugkoop-verklaringen staan desbetreffende bouwkundige voor-zieningen, voorraden en inventaris tot zekerheid, zodat daaruit normaliter geen belangrijke financiële nadelen kunnen ontstaan. Voor zover toch noodzakelijk, zijn voor eventuele verliezen voorzieningen getroffen.

Claims

Tegen Sligro Food Group en/of groepsmaatschappijen zijn claims ingediend die door haar worden betwist. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt, mede op grond van inge-wonnen juridisch advies, aangenomen dat deze geen nadelige invloed van betekenis zullen hebben.

29. SCHATTINGEN EN OORDEELS-VORMING DOOR DE LEIDING

Goodwill

In toelichting 10 is informatie opgenomen over de waar-dering van goodwill en het testen daarvan op bijzondere waardevermindering.

Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

Toelichting 25 bevat informatie over deze risico's, inclu-sief een gevoeligheidsanalyse.

Vorderingen op leveranciers

Dit betreft een schatting van de op pagina 116 toege-lichte vergoedingen van leveranciers.

Materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en voor verkoop aangehouden activa

De Groep beschikt over relatief veel onroerend goed in eigen gebruik, vastgoedbeleggingen, die verhuurd worden aan afnemers en voor verkoop aangehouden activa. Ultimo 2011 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 209 miljoen (2010: € 208 miljoen).

Verondersteld is een voortgezet gebruik voor de huidige functie, tenzij deze activa zijn aangemerkt als voor verkoop. Indien deze veronderstelling wijzigt, bijvoor-beeld bij relocaties, kan dit leiden tot een neerwaartse aanpassing van de waardering tot een lagere directe opbrengstwaarde. Tevens kan blijken dat de opbrengst-waarde hoger is dan de boekwaarde.

Pensioenen

Toelichting 5c bevat de veronderstellingen die gehan-teerd zijn voor de berekening van de pensioenkosten en de pensioenvoorziening. In toelichting 25 is een gevoeligheidsanalyse daarvan opgenomen.

30. 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 kasstroom overzicht verwerkt voor de koopsom onder aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten. De inbrengwaarde en de koopsom van acquisities en participaties zijn toegelicht op pagina 98. 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 vennootschapsbelasting is afzonderlijk verantwoord.

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

(x € 1.000)

	2011	2010
Bedrijfsresultaat	104.970	90.928
Afschrijvingen en amortisatie	54.001	54.590
	158.971	**145.518**
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(292)	(1.260)
	158.679	**144.258**
Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:		
Voorraden	(2.305)	1.415
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	(10.463)	5.315
Kortlopende schulden	2.168	(13.839)
Voorzieningen	(1.760)	(3.755)
Eigen vermogen	(4.213)	(5.332)
	(16.573)	**(16.196)**
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	**142.106**	**128.062**

In de mutaties in het eigen vermogen in 2010 is onder meer een éénmalige pensioenbetaling ad € 6.000 begrepen.

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

(x € 1.000)

	2011	2010
Geldmiddelen en kasequivalenten	56.360	67.464
Schulden aan kredietinstellingen	0	0
	56.360	**67.464**

31. VERBONDEN PARTIJEN

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de op pagina 114 vermelde dagvers-bedrijven. In totaliteit was hiermee in 2011 een inkoopvolume gemoeid van € 179 miljoen (2010: € 167 miljoen) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2011 bedraagt de handelsschuld aan deze bedrijven € 6,9 miljoen (2010: € 7,1 miljoen). 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 werkkapitaalfinanciering verstrekt van € 1,9 miljoen (2010: € 1,7 miljoen).
Deze post is opgenomen onder de overige financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep bepaalde vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2011 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 2,5 miljoen (2010: € 1 miljoen). Gezien het karakter daarvan is deze post opgenomen onder de crediteuren.

De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar de inkoopbehoefte aan foodretailproducten is ondergebracht. Het inkoopvolume in 2011 beliep € 906 miljoen (2010: € 840 miljoen). Ultimo 2011 bedraagt de handelsschuld € 25,0 miljoen (2010: € 19,2 miljoen). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

Onder de overige schulden is € 70 (2010: € 100) opgenomen inzake joint-venture S&S Winkels. Dit betreft nog te verrekenen kosten.

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 2011 zijn 147.000 aandelen Sligro Food Group (2010: 148.800) tegen de marktprijs gekocht van Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING

over 2011

(x € 1.000)

	2011	2010	2009
Resultaat deelnemingen	78.207	70.196	74.310
Overig resultaat			
Winst over het boekjaar	**78.207**	**70.196**	**74.310**

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS PER 31 DECEMBER 2011

vóór winstbestemming

(x € 1.000)

ACTIVA	31-12-2011	01-01-2011	02-01-2010
Immateriële activa	8.337	8.337	9.597
Financiële vaste activa	531.660	490.354	472.533
Totaal vaste activa	**539.997**	**498.691**	**482.130**
Vorderingen op groepsmaatschappijen	569	1.382	193
Totaal vlottende activa	**569**	**1.382**	**193**
Totaal activa	**540.566**	**500.073**	**482.323**

PASSIVA	31-12-2011	01-01-2011	02-01-2010
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.655	2.655	2.655
Agio	31.106	31.106	31.106
Overige reserves	415.969	382.168	360.825
Wettelijke reserve deelnemingen	12.629	13.948	13.427
Onverdeelde winst	78.207	70.196	74.310
	540.566	**500.073**	**482.323**
Schulden aan groepsmaatschappijen			
Totaal kortlopende verplichtingen			
Totaal passiva	**540.566**	**500.073**	**482.323**

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

(voor zover niet anders vermeld, luiden de bedragen in € 1.000)

ALGEMEEN

De vennootschappelijke jaarrekening is opgemaakt conform Titel 9 Boek 2 BW met toepassing van de grondslagen van de financiële verslaggeving zoals opgenomen vanaf pagina 91, waarbij deelnemingen waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de netto vermogenswaarde, onder toepassing van de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening, worden gewaardeerd. Bij het opstellen van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 402 Boek 2 BW.

ACTIVA

IMMATERIËLE ACTIVA

Goodwill

(x € 1.000)

	2011	2010
Stand begin boekjaar		
Aanschafwaarde	9.809	11.292
Cumulatieve amortisatie	(1.472)	(1.695)
	8.337	9.597
Desinvesteringen		(1.260)
Stand einde boekjaar	**8.337**	**8.337**
Aanschafwaarde	9.809	9.809
Cumulatieve amortisatie	(1.472)	(1.472)

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

DEELNEMINGEN

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

(x € 1.000)

	2011	2010
Stand begin boekjaar	490.354	472.533
Resultaat	78.207	70.196
Op aandelen gebaseerde betalingen	693	668
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	(4.122)	(5.463)
Ingekochte eigen aandelen	(3.472)	(3.580)
Dividend	(30.000)	(44.000)
Stand einde boekjaar	**531.660**	**490.354**

PASSIVA

EIGEN VERMOGEN

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 90. Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen op pagina 118 bij de geconsolideerde jaarrekening.

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

(x € 1.000)

	2011	2010
Geconsolideerd		
Overige reserves	511.451	467.423
Hedging reserve	(1.284)	(2.068)
Reserve eigen aandelen	(7.052)	(3.580)
Herwaarderingsreserve	3.690	4.537
	506.805	466.312
Vennootschappelijk		
Overige reserves	415.969	382.168
Onverdeelde winst	78.207	70.196
Wettelijke reserve deelnemingen	12.629	13.948
	506.805	466.312

WETTELIJKE RESERVES

Deze post bestaat uit de wettelijke reserve deelnemingen en de herwaarderingsreserve.
Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

(x € 1.000)

	2011	2010
Stand begin boekjaar	13.948	13.427
Mutatie boekjaar	(1.319)	521
Stand einde boekjaar	**12.629**	**13.948**

De wettelijke reserve deelnemingen ten bedrage van € 12.629 (2010: € 13.948) heeft betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties (onder andere als gevolg hedge-accounting en herwaarderingen) van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserve wordt op individuele basis bepaald.

Voorwaardelijke verplichtingen

De vennootschap maakt deel uit 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 dochterondernemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld op pagina 91 en 92.

Aldus goedgekeurd voor publicatie,

Veghel, 26 januari 2012

De raad van commissarissen:	De directie:
A. Nühn, president	*K.M. Slippens, voorzitter*
Th.A.J. Burmanje	*J.H.F. Pardoel*
R.R. Latenstein van Voorst	*H.L. van Rozendaal*
F.K. De Moor	

OVERIGE GEGEVENS

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Sligro Food Group N.V.

VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2011 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2011, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2011, het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2011, de geconsolideerde balans per 31 december 2011 en het geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2011 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2011 en de vennootschappelijke balans per 31 december 2011 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat en de kasstromen over 2011 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de vennootschappelijke jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE BIJ OF KRACHTENS DE WET GESTELDE EISEN

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, 26 januari 2012

KPMG ACCOUNTANTS N.V.
P.W.J. Smorenburg RA

VOORSTEL WINSTVERDELING

Zoals ook toegelicht onder toelichting 19 heeft de directie met toestemming van de raad van commissarissen na balansdatum het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan:

(x € 1.000)	
Toevoeging aan de overige reserves	32.050
Beschikbaar voor regulier dividend (€ 0,85 per aandeel)	37.365
Beschikbaar voor variabel dividend (€ 0,20 per aandeel)	8.792
	78.207

In artikel 46 van de statuten is het navolgende opgenomen met betrekking tot uitkeringen en reserves:

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. 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.
De na reservering als bedoeld in het vorige lid eventueel resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering. Voor zover de algemene vergadering niet besluit tot uitkering van winst over enig boekjaar, wordt die winst bij de reserves gevoegd.

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.
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.

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.
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. Winstuitkeringen worden aangekondigd bij advertentie in een landelijk verschijnend dagblad en, indien aandelen officieel ter beurze zijn genoteerd, in de Officiële Prijscourant van de Euronext Amsterdam N.V. te Amsterdam.
Winstuitkeringen waarover binnen vijf jaar na de dag waarop zij opeisbaar zijn niet is beschikt, vervallen ten bate van de vennootschap.
Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

TIENJARENOVERZICHT

(x € miljoen)[7)]

	2011	2010	2009	2008	2007
Resultaat					
Omzet	2.420,2	2.286,3	2.258,0	2.167,6	2.065,7
Bedrijfsresultaat	105,0	90,9	98,2	98,6	95,8
Winst over het boekjaar	78,2	70,2	74,3	71,3	74,2
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	123,9	106,9	123,3	102,8	83,1
Voorgesteld dividend	37,4	30,9	44,3	28,4	28,0
Vermogen					
Eigen vermogen[1)]	540,6	500,1	482,3	426,0	374,8
Netto geïnvesteerd vermogen[2)]	691,6	688,5	645,2	643,8	644,6
Totaal vermogen	931,1	937,3	852,2	875,2	858,0
Medewerkers					
Jaargemiddelde (fulltime)	5.880	5.513	5.552	5.600	5.083
Personeelskosten[3)]	217,1	203,3	197,1	191,4	170,6
Investeringen					
Netto-investeringen[4)]	53,7	40,7	46,6	36,4	81,5
Afschrijvingen	44,1	46,7	42,4	40,2	33,8
Verhoudingsgetallen					
Toename omzet in %	5,9	1,3	4,2	4,9	24,4
Toename winst in %	11,4	(5,5)	4,2	(3,9)	19,5
Bruto winst in % omzet	23,2	23,1	23,3	23,8	22,9
Bedrijfsresultaat in % omzet	4,3	4,0	4,3	4,5	4,6
Winst in % omzet	3,2	3,1	3,3	3,3	3,6
Rendement gemiddeld eigen vermogen[5)]	15,0	14,3	16,4	17,8	21,6
Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	15,2	14,8	16,3	16,3	15,8
Eigen vermogen in % totaal vermogen	58,1	53,3	56,6	48,7	43,7
Omzet per medewerker (x € 1.000)	412	415	407	387	406
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	36,9	36,9	35,5	34,2	33,6
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal[6)] (x 1 €)					
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,0	44,1	44,3	43,7	43,1
Eigen vermogen	12,30	11,34	10,90	9,75	8,69
Winst	1,78	1,59	1,68	1,63	1,72
Cash flow	3,01	2,83	2,82	2,74	2,63
Voorgesteld dividend[8)]	1,05	0,70	1,00	0,65	0,65

1) Voor winstverdeling. 2) Totale activa, minus geldmiddelen en swaps, onder aftrek van kortlopende verplichtingen, zonder de rentedragende daarvan. 3) Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten. 4) Zie noot 3. 5) Berekend op basis van het resultaat na belastingen. 6) Cijfers over voorgaande jaren herrekend in verband met aandelensplitsingen in 2007 en 2003. 7) Indien stelselwijzigingen zijn doorgevoerd, zijn de cijfers over voorgaande jaren niet herrekend. 8) 2011: inclusief € 0,20 per aandeel variabel dividend, 2009: Jubileumdividend.

2006	2005	2004	2003	2002
1.661,2	1.545,5	1.443,9	1.355,9	1.299,0
90,4	74,1	88,2	73,3	65,5
62,1	50,9	58,6	44,8	37,0
78,5	48,3	67,8	62,7	74,2
24,4	21,0	20,6	18,1	14,6
312,8	265,5	223,3	172,7	132,2
571,4	414,3	377,7	286,3	275,4
719,3	534,5	534,2	401,7	387,1
3.662	3.521	2.984	2.746	2.561
127,2	114,0	101,6	90,7	84,1
32,3	40,7	26,1	31,7	27,1
25,7	24,3	20,3	20,2	18,0
7,5	7,0	6,5	4,4	10,8
22,0	(13,2)	30,8	21,0	46,5
21,6	20,2	19,7	18,6	17,8
5,4	4,8	6,1	5,4	5,0
3,7	3,3	4,1	3,3	2,8
21,5	20,8	29,4	29,4	32,4
18,6	17,9	23,3	26,1	25,2
43,5	49,7	41,8	43,0	34,0
454	439	484	494	507
34,7	32,4	34,1	33,0	32,8
42,4	42,0	41,2	40,2	39,0
7,37	6,32	5,41	4,29	3,39
1,46	1,21	1,41	1,11	0,96
2,14	1,84	1,96	1,73	1,53
0,57	0,50	0,50	0,45	0,37

Vanaf 2004 op IFRS-basis

OVERIGE PERSONALIA

KERNPLOEG

A. Aalders	*hoofd financiën Sligro Food Group*
S. van Acht	*hoofd P&O Foodservice*
R. Barten	*adjunct-directeur support management Sligro Bezorgservice*
P. van Berkel	*algemeen directeur Van Hoeckel, directeur productiebedrijven*
J. Bertens	*operationeel manager Culivers*
F. Bogaerts	*hoofd operationeel management Sligro Zelfbedieningsvestigingen*
J. de Bree	*directeur P&O Sligro Food Group*
P. Damoiseaux	*vestigingsdirecteur Sligro Maastricht*
H. Dekker	*adjunct-directeur Operations Productiebedrijven*
M. van Dinther	*account director Sligro Bezorgservice*
R. de Haas	*sales manager Van Hoeckel*
J. van Heerebeek	*commercieel directeur Foodretail*
J. van Heereveld	*hoofd administratie Sligro Food Group*
L. Heijneman	*directeur verkoop Sligro Bezorgservice*
R. van Herpen	*directeur inkoop en assortimentsmanagement Sligro Food Group*
J. Hoenselaars	*hoofd opleidingen Sligro Food Group*
F. Hofstra	*vestigingsdirecteur Sligro Bezorgservice Amsterdam*
I. Huntjens	*hoofd kwaliteitsdienst Sligro Food Group*
W. Jansen	*hoofd in- en externe communicatie Sligro Food Group*
H. Jaspers	*informatie- en softwarearchitect Sligro Food Group*
P. Lampert	*vestigingsdirecteur Sligro Vlissingen*
M. de Man	*adjunct-directeur operations Sligro Bezorgservice*
J. Pardoel	*directeur Foodretail Sligro Food Group*
M. Pietersma	*directeur Sligro Zelfbedieningsvestigingen*
F. Punte	*hoofd vastgoed management Sligro Food Group*
A. de Rooij	*hoofd inkoop/assortimentsmanagement vers Sligro Food Group*
C. de Rooij	*directeur Logistiek Sligro Food Group*
H. van Rozendaal	*financieel directeur Sligro Food Group*
L. Rutten	*operations manager Sligro Bezorgservice*
K. Slippens	*directievoorzitter Sligro Food Group*
R. van der Sluijs	*controller Sligro Food Group*
S. Somers	*hoofd P&O productie en logistiek*
W.J. Strijbosch	*directeur Foodservice Sligro Food Group*
B. Takkenkamp	*operationeel directeur Foodretail*
D. Ungerechts	*hoofd voorraadmanagement Sligro Food Group*
G. van der Veeken	*directiesecretaris Sligro Food Group*
M. van Veghel	*directeur ICT Sligro Food Group*
H. Verberk	*manager transport Sligro Food Group*
A. Verlouw	*hoofd bouwzaken Sligro Food Group*
S. van Vijfeijken	*hoofd GID/WID Sligro Food Group*
W. van Wijk	*vestigingsdirecteur Sligro Den Haag Forepark*

COLOFON

Dit verslag is geheel in eigen beheer vervaardigd met medewerking van de volgende personen en afdelingen.

BEGELEIDING EN VORMGEVING

Wilco Jansen
Mieke van der Valk
Studio
Directie

FOTOGRAFIE

Alain Lemmens

PAPIER

Dit verslag is geproduceerd met FSC gecertificeerd papier

DRUK

Bek Grafische Producties, Veghel

FSC
www.fsc.org
MIX
Papier van verantwoorde herkomst
FSC® C019106

The 2011 annual report of Sligro Food Group N.V. is available in Dutch and English. Should different interpretations arise, the Dutch language version prevails. Copies of the annual report in Dutch and English are available on request from Public Relations Department, Sligro Food Group N.V., Veghel, The Netherlands.

Sligro Food Group N.V.
Corridor 11
5466 RB Veghel

1043740

Sligro FOOD GROUP N.V.