
Jaarverslag 2018

Sligro Food Group



Sligro Food Group N.V.

Jaarverslag 2018

Sligro Food Group



Sligro Food Group N.V.



OMZET
€2,35
MILJARD



NETTO
WINST
€276
MILJOEN



DIVIDEND
PER AANDEEL
€1,40

INHOUD

Jaaroverzicht 2018	5	Jaarrekening	
Kerngegevens	10	Geconsolideerd	
Profiel Sligro Food Group	11	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018	92
Belangrijke data	13	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2018	93
Het aandeel	15	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2018	94
Personalia	19	Geconsolideerde balans per 29 december 2018	95
		Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2018	96
Directieverslag		Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	97
Strategie op hoofdlijnen	20	Grondslagenoverzicht	97
Markten en marktbenadering	22	Toelichtingenoverzicht	111
Ontwikkelingen 2018	29	Vennootschappelijk	
Organisatie en medewerkers	41	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2018	144
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	49	Vennootschappelijke balans per 29 december 2018	145
Risico en risicobeheersing	63	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	146
Corporate Governance	68	Overige toelichtingen	148
Investeringen	70	Overige gegevens	
Resultaten	72	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	149
Financiering	76	Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming	156
Vooruitzichten	78	Overige informatie	
Bestuurdersverklaring	79	Niet behorend tot de jaarrekening	
Corporate Governance verklaring	79	Tienjarenoverzicht	158
Bericht van de Raad van Commissarissen	81		



De eerste Sligro ISPC vesting in België werd op 27 november 2018 geopend in Antwerpen.

JAAROVERZICHT 2018

Economie en markt

De economische groei houdt nog altijd aan en dat vertaalt zich over het gehele jaar genomen ook in groei binnen onze afzetmarkten. De ontwikkeling van onze afzetmarkten kende daarbij wel een grillig patroon. Na een zeer trage start in het eerste kwartaal volgden twee mooie kwartalen, gedreven door een mooie zomer. Het vierde kwartaal startte zwak, maar rond de feestdagen zagen we weer een opleving. Wij verwachten voor het gehele jaar 2019 een vergelijkbare economische groei.

De markt blijft volop in beweging en naast de traditionele spelers zien we al enkele jaren de toetreding van nieuwe spelers, vanuit retail of logistieke dienstverlening in (niche) delen van de markt. Die ontwikkeling vraagt om een herijking van de marktdefinitie, die tot voor kort vooral gebaseerd was op de traditionele groothandels. FoodService Instituut Nederland (FSIN) heeft aangekondigd in 2019 met een nieuwe marktdefinitie te komen en publiceert in afwachting daarvan niet meer formeel over de omvang van de groothandelsmarkt. Op basis van de ons beschikbare data vanuit FSIN en publicaties van het CBS, schatten wij zelf in dat de markt in groothandelswaarde op een vergelijkbare definitie met vorig jaar, met circa 2,5% tot 3,0% is gegroeid. In België heeft Foodservice Alliance een inschatting gemaakt van de marktontwikkeling en komt tot een groei van 3,8%. Met een groei in Nederland van bijna 9% en een groei in België van ruim 14% hebben we in beide landen wederom marktaandeel gewonnen.

Heineken

Wij kijken met tevredenheid terug op het eerste jaar van onze samenwerking met Heineken. Dat eerste jaar stond vooral in

het teken van de opstart van de samenwerking tussen onze bedrijven. Beide vanuit een andere expertise en marktbenadering en beide vanuit een eigen sterke bedrijfscultuur. Wij zijn verheugd en trots om te zien dat de teams in de loop van dat eerste jaar elkaar steeds beter zijn gaan leren kennen en gaan samenwerken, met respect voor de verschillen en veel aandacht voor de elementen die ons binden. Dat alles met de focus om onze gezamenlijke klanten goed te bedienen en een soepele overdracht te bewerkstelligen. Dat smaakt naar meer en geeft vertrouwen voor de komende jaren.

De eerste jaarhelft stond vooral in het teken van kennismaken met een grote groep nieuwe klanten voor Sligro en het continueren van de dienstverlening van de voormalige Heineken groothandels. De tweede jaarhelft stond vooral in het teken van de voorbereiding op de fysieke integratie van de logistieke operatie van Sligro en de Heineken groothandels. Er is veel uitgebreid en verbouwd in een aantal bestaande locaties van Sligro en er zijn nieuwe locaties verworven om geheel nieuwe bezorgservicelocaties te ontwikkelen. Wanneer we de randvoorwaardelijke IT aanpassingen in het tweede kwartaal van 2019 gereed hebben, kunnen we starten met de stapsgewijze fysieke integratie. Vanaf dat moment zullen we geleidelijk zowel de logistieke voordelen als de upsell mogelijkheden zoals voorzien gaan binnenhalen. Daarmee liggen we goed op schema om de integratie binnen drie tot vier jaar na aanvang van de samenwerking af te ronden.

Het eerste jaar Heineken heeft bewust in het teken gestaan van maximaal tevreden en daarmee behoud van klanten. De druk die dat logischerwijs geeft op de acquisitie van nieuwe



Marktaandeel
Foodservice
in Nederland
groeit naar 25%

Strategische
samenwerking
met Heineken
opgestart

klanten en maximale scherpte ten aanzien van de logistieke kosten hebben we bewust geaccepteerd.

België

In België hebben we het afgelopen jaar, in overleg met onze medewerkers en de sociale partners, stevig doorgebouwd aan één Sligro Food Group Belgium. De organisatiestructuur die verder vorm moet gaan geven aan onze groeiplannen staat er nu en wordt kwalitatief verder ingevuld onder leiding van ons Directieteam Foodservice Belgium. Aan het reeds bestaande netwerk konden we, na een lange aanloop, in november de bezorgvestiging met afhaalbaarheid in Antwerpen toevoegen onder de Sligro-ISPC formule. De komende jaren zullen we ook de bestaande ISPC vestigingen in Luik en Gent onder die formule brengen en de logistiek integreren met de bezorgservice van JAVA Foodservice.

Voor onze locatie in Antwerpen was het een bijzonder jaar, met ongekend veel weerstand van kleine lokale spelers onder aanvoering van Horeca Totaal Brugge (bijna 90 km van Antwerpen gelegen), maar verrassend genoeg ook van grote internationale partijen als Metro die met ons concurreren in de markt. Met name voor die laatste groep betreuren wij het dat zij zich laten verleiden tot juridisch getouwtrek in plaats van strijden met open vizier in de markt. Wij zijn vooral blij dat tot op heden op elke vorm van bezwaar afwijzend is gereageerd door de daartoe bevoegde instantie. Wij zijn enorm trots op het team van 60 collega's in Antwerpen die, ondanks deze weerstand, een prachtige locatie hebben neergezet voor de foodprofessional in België. In 2019 zullen wij in zes tot acht Belgische steden en regio's naar geschikte locaties zoeken en indien we die vinden, het vergunningstraject opstarten. In Brugge loopt dat proces al volop.

IT2020

Het jaar 2018 stond ten aanzien van ons nieuwe IT landschap in het teken van voorbereiding. We hebben alle betrokken partners geselecteerd en gecontracteerd en hebben ook in onze eigen organisatie de noodzakelijke voorbereidingen

getroffen om het project te kunnen starten. Medio januari 2019 zijn we gestart met het uitwerken van de scope en het ontwerp van het nieuwe landschap, waarna we rond de zomer zullen beginnen met de bouw en test van het eerste prototype. Dat moet leiden tot een eerste versie van ons nieuwe IT platform, dat we in België aan het begin van 2020 zullen gaan uitrollen.

Verkoop EMTÉ

We namen het afgelopen jaar na een zorgvuldig proces, waarin alle opties zijn afgewogen, afscheid van EMTÉ en ruim 6.000 collega's. Wij zijn zeer content met het resultaat van de deal, de wijze waarop deze tot stand is gekomen en de wijze waarop de ontvlechting uit Sligro Food Group is uitgevoerd. De overdracht van EMTÉ naar het consortium van Jumbo en Coop verliep goed en de samenwerking in de fase na afronding van de transactie per 1 juli 2018 verloopt op een prettige wijze. Het resultaat uit de transactie zorgde in 2018 voor een uitzonderlijk hoge winst voor Sligro Food Group. Uit de verkoop van EMTÉ volgde een onbelaste boekwinst van € 218 miljoen. Uit de verkoop van het gerelateerde winkelvastgoed volgde een belaste boekwinst van € 19 miljoen. We hebben ervoor gekozen om, gezien de sterke financiële positie van de Groep, de opbrengsten van de verkoop uit te keren aan onze aandeelhouders.

Organisatiestructuur

Met de ambitie een toonaangevende internationale Foodservice speler te worden enerzijds en de uitstroom van EMTÉ anderzijds, was 2018 hét jaar om de organisatiestructuur daarop aan te passen. Het wegvallen van EMTÉ vroeg om schaal aanpassingen op het hoofdkantoor om kostendruk op Foodservice te voorkomen en de internationale ambitie vraagt op een aantal vlakken om andere competenties en een kwaliteitsimpuls. Tot eind 2019 zullen we per saldo van circa 200 medewerkers afscheid nemen, met veel respect en dank voor hun bijdragen in de afgelopen jaren. Die periode zullen we ook gebruiken om, met een combinatie van ervaren

Vorbereiding
IT2020 gestart

Verkoop
EMTÉ
supermarkten,
focus op
foodservice

Sligro-ISPC
Antwerpen
geopend

cultuurdragers en enkele nieuwe medewerkers, te transformeren naar een organisatie die klaar is om onze internationale Foodservice ambitie waar te maken.

Met ingang van 2019 passen we onze organisatiestructuur en aansturing aan, naar die van een landenorganisatie (in plaats van segmentatie naar Foodservice en Foodretail). De strategie voor de Groep en de beleidskeuzes die voor alle landen gelijk zijn, wordt door de hoofddirectie bepaald. Deze noemen wij de International Board en deze bestaat, naast de tweekoppige Executive Board van CEO en CFO, uit vier directeuren met een landoverstijgende verantwoordelijkheid op hun vakgebied (Inkoop en Assortimentsmanagement, IT, Supply Chain en HRM) en de landendirecteur voor Nederland als grootste land. Elk land krijgt zijn eigen landendirectieteam, voorgezeten door een landendirecteur die binnen duidelijke kaders verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft om binnen het land, met lokale gebruiken en wet- en regelgeving, te opereren en beleid uit te rollen. Binnen dat mandaat is het directieteam gezamenlijk resultaatverantwoordelijk.

MVO

Waar 2017 nog in het teken stond van het maken van hernieuwd beleid en het voorbereiden van onze nieuwe doelstellingen voor 2030, waren wij in 2018 vooral actief met het concretiseren en uitvoeren daarvan. Denk aan de uitrol van zonne-energie, nieuwe projecten om gezonde(re) voeding te stimuleren, diverse pilots met elektrisch transport en de start met investeren in duurzame, ontbossingsvrije palmolie en soja ten behoeve van onze eigen merken.

Het is goed om te zien dat onze aanpak ertoe heeft geleid dat duurzaamheid niet meer de exclusieve verantwoordelijkheid is van een selectief groepje mensen maar van onze hele organisatie. Wij juichen dat toe en het is ook nodig om onze ambitieuze doelstellingen voor 2030 te halen. Doelstellingen die niet volledig op zichzelf staan maar in een veel breder duurzaamheidsperspectief gezien moeten worden. Denk aan internationale klimaatakkoorden, de SDG's (Sustainable Development Goals) van de Verenigde Naties en het

regeerakkoord in Nederland. Wij proberen waar mogelijk aan te sluiten. Een voorbeeld is het Nationaal Preventieakkoord, dat op de valreep van 2018 gesloten werd en waarvan wij in CBL-verband mede-ondertekenaar zijn.

Onze geïntegreerde werkwijze is ook te zien in dit jaarverslag. Weliswaar leggen wij nog steeds onze verantwoording af in een specifiek MVO-hoofdstuk, maar steeds meer onderwerpen worden (ook) op een andere plaats in dit verslag beschreven omdat zij volledig onderdeel zijn geworden van de bedrijfsvoering of van onze formules en kunnen daar dus niet los van worden gezien.

Risicomanagement

Als onderdeel van onze jaarlijkse planningscyclus, hebben wij dit jaar wederom de belangrijkste risico's beoordeeld en deze met onze Raad van Commissarissen besproken. Nu wij onze blik meer verbreden naar een internationaal perspectief, zien wij nieuwe kansen en daaraan verbonden risico's. In een nog sterk versnipperd Europees foodservicelandschap zien wij kansen voor verdere consolidatie. Wij realiseren ons dat dat zowel aanpassing van de organisatie en processen, maar ook van ondersteunende systemen vraagt en daar zetten wij stevig op in. Het risico bestaat dat concurrenten eenzelfde strategie kiezen en het proces versnellen. Wij zijn ons ervan bewust dat wij met de focus op alleen foodservice mogelijk een aantrekkelijke overnamekandidaat geworden zijn, maar wij richten ons met onze strategie op een langdurig zelfstandige positie op de Europese foodservicemarkt.

Resultaten

De nettowinst van de Groep inclusief 'niet voort te zetten activiteiten', kwam uit op een all time high recordwinst van € 276 miljoen, sterk gedreven door de grote boekwinsten rond de verkoop van EMTÉ. De verkoop beïnvloedde ook deels onze 'voort te zetten bedrijfsactiviteiten' van Foodservice. De gerapporteerde Ebit van Foodservice kwam uit op € 53 miljoen. Gecorrigeerd voor de onder Foodservice gerapporteerde eenmalige lasten rond de carve out van

Aanpassing
organisatiestructuur
en aansturings-
model

Start
stadsdistributie
met elektrisch
transport

Vermindering zout,
suiker en vet
in 180 eigen merk
producten

EMTÉ en dis-synergie (totaal € 12 miljoen) en de lasten van de organisatieaanpassingen (totaal € 17 miljoen) komen we tot een Ebit van € 82 miljoen. Dat getal geeft de onderliggende trend goed weer.

De aandacht voor de grote programma's zoals EMTÉ, Heineken en de organisatieaanpassingen in Nederland en België heeft in onze ogen het afgelopen jaar wat druk gezet op de aandacht voor de dagelijkse operatie. Bovendien in een jaar waarin bij onze kernactiviteit de schaarste op personeel in de distributie-omgeving en tekort op transport in historisch perspectief enorm toenam. Dat drukte vooral in de maanden van en na de zomer op onze resultaten.

Dividend

In 2018 is als gevolg van de verkoop van EMTÉ, de impact van de ontvlechting, tijdelijke dis-synergie en de kosten die gepaard gaan met de organisatieaanpassingen, sprake van een uitzonderlijke hoeveelheid en omvang van buitengewone resultaten. Bovendien hebben wij na afronding van de transactie rond EMTÉ een eenmalig speciaal dividend uitgekeerd van € 7,57 per aandeel.

Wij stellen voor om bij de bepaling van het dividend over 2018, de opbouw in een regulier deel en een variabel deel eenmalig los te laten en het dividend op totaalniveau te bezien. De voorgestelde dividenduitkering over 2018 belooft € 1,40 per aandeel en dat is gelijk aan het totale dividend over 2017. Van het totale dividend is op 1 oktober 2018 reeds € 0,55 per aandeel als interim-dividend betaald, zodat een slotdividend resteert van € 0,85.

2019

De economie bevindt zich nog altijd in een groeifase. Onze verwachting is dat de markten waarin wij opereren in Nederland en België ook in 2019 zullen groeien, in lijn met de niveaus van de afgelopen twee jaren en dat geeft vertrouwen. Wij richten ons in 2019 op de verdere integratie van Heineken en de uitbreiding en optimalisering van ons bezorgnetwerk in Nederland. De rol van onze zelfbedieningsgroothandels

zal op termijn veranderen en wij werken het komende jaar dan ook gestaag door aan de vormgeving van onze zelfbedieningsgroothandel van de toekomst. Daarnaast richten we ons op verdere groei in België en de voorbereiding op verdere internationalisering door onder meer een strakke executie van ons IT programma.

Na een jaar met, ons inziens terecht, veel aandacht voor 'niet kernactiviteiten' zal er in 2019 weer alle aandacht zijn voor de operatie en de handel. Excelleren in een gespannen transportmarkt, na een jaar van verdedigen weer aanvallen in de bezorging, de zelfbedieningsgroothandel van de toekomst en naast de strijd om vergunningen vooral die om de klantwaardering in België. Ons jaarthema is dan ook 'Back to Business' en daar hebben we heel erg veel zin in!

Koen Slippens
CEO

Herinrichting
en uitbreiding
bezorgnetwerk
gestart

Eenmalig
speciaal dividend
van € 7,57
per aandeel





ZiN Inspiratielab heeft zich in het tweede bestaansjaar goed doorontwikkeld. Klanten en leveranciers weten ZiN steeds beter te vinden en te waarderen.

KERNGEGEVENS

x € miljoen	2018	2017
Kerncijfers voort te zetten bedrijfsactiviteiten		
Resultaat		
Omzet	2.346	2.142
Ebitda	114	144
Ebita	73	110
Ebit	53	91
Nettowinst	46	76
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	45	172
Vrije kasstroom ¹⁾	102	98
Voorgesteld dividend	62	62
Vermogen		
Eigen vermogen	537	651
Netto rentedragende schuld	162	146
Totaal vermogen	1.214	1.347
Medewerkers		
Jaargemiddelde (fulltime)	4.056	3.995
Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	201	177
Verhoudingsgetallen		
Toename omzet ten opzichte van voorgaand jaar in %	9,5	7,9
Toename winst ten opzichte van voorgaand jaar in %	(39,6)	9,2
In % van de omzet:		
Brutowinst	24,1	23,1
Ebitda	4,9	6,7
Ebita	3,1	5,1
Ebit	2,2	4,3
Winst over het boekjaar	2,0	3,5
Rendement in % gemiddeld eigen vermogen	7,7	12,1
Ebit als % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	7,2	12,6
Netto rentedragende schuld/Ebitda in %	141,6	101,1
Eigen vermogen als % van het totaal vermogen	44,2	48,3
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal		
Aantal uitstaande aandelen ultimo jaar (x 1.000)	44.144	43.965
x € 1		
Eigen vermogen	12,16	14,80
Winst uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	1,04	1,73
Voorgesteld dividend	1,40	1,40
Beurskoers ultimo	34,65	39,85
Kerncijfers van de Groep		
Nettowinst	276	81
Winst per aandeel (x € 1)	6,25	1,83

1) Op gelijke wijze vastgesteld als eerdere jaren, echter in 2018 inclusief € 74 miljoen compensatie werkkapitaal uit transactie EMTÉ

PROFIEL SLIGRO FOOD GROUP

Sligro Food Group bestaat uit foodservicebedrijven in Nederland en België die met een totaalpakket food en aan food gerelateerde non-food producten en diensten actief zijn in de groothandelsmarkt voor de etende en drinkende mens.

Nederland

In Nederland zijn wij marktleider en richten wij ons met een landelijk netwerk van zelfbedieningsgroothandels en bezorgservicevestigingen op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompstations, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retail-bedrijven en de institutionele markt. In een langjarig strategisch partnership met Heineken verzorgt Sligro de exclusieve distributie van de Heineken fustbieren in Nederland. In de institutionele markt opereren wij onder de naam Van Hoeckel, in de overige marktsegmenten onder de naam Sligro. Sligro en Van Hoeckel hebben beide een specifiek op hun markten gerichte commerciële organisatie en maken operationeel gebruik van een gezamenlijk (bezorg)netwerk.

België

In België richt JAVA Foodservice zich binnen de Belgische foodservicemarkt primair op de marktsegmenten institutioneel, bedrijfscatering en hotelketens. ISPC is de horeca-specialist en levert innoverende en kwalitatieve food en non-food producten aan de gastronomische professional. ISPC beschikt over gecombineerde zelfbedienings- en bezorg-groothandels in Gent en Luik.

In Antwerpen staat de eerste vestiging van de nieuwe groothandelsformule Sligro-ISPC. De komende tijd zullen ISPC in Gent en Luik alsook nieuw te openen groothandels onder de naam Sligro-ISPC gaan opereren. Zij richten zich primair op de grootverbruiker- en overige horecamarkt. Stap voor stap zullen we op deze wijze toegroeien naar een met Nederland vergelijkbare structuur. Die bestaat uit twee formules, Sligro-ISPC en JAVA Foodservice, met een eigen commerciële organisatie, een gezamenlijke bezorgstructuur en shared services.

Sligro Food Group heeft eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten, vis en patisserie- & traiteurproducten. Daarnaast zijn er deelnemingen in

Fresh Partners voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket, die zowel de Nederlandse als de Belgische markt bedienen.

Onze klanten kunnen over circa 75.000 food en aan food gerelateerde non-foodproducten beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden. De Groep koopt de specifieke foodserviceproducten voornamelijk in eigen beheer in. Daarnaast is een deel van de inkoop ondergebracht bij CIV Superunie B.A.

Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende landen en bedrijfsonderdelen. Door onze centrale inkoop te combineren met een direct en gedetailleerd categorie- en marge-management, beogen we toenemende brutomarges te realiseren en een uniek en innovatief assortiment aan te bieden. Beheersing van operationele kosten wordt bereikt door een integrale supply chain en een permanente aandacht voor kostenbeheersing. Groepssynergie wordt verder bevorderd door centrale sturing en beheer van ons IT landschap, centrale opzet en regie van master data management en centraal ingericht talent- en management ontwikkeling.

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders. Over het jaar 2018 is in 'voort te zetten bedrijfsactiviteiten' een omzet gerealiseerd van € 2.346 miljoen met een nettowinst van € 46 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltime basis bedroeg 4.056. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op Euronext Amsterdam. Het hoofdkantoor van de Groep is gevestigd in Veghel, Nederland.



Bekijk de Sligro Food Group bedrijfsfilm



BELANGRIJKE DATA

Agenda

Geplande persberichten worden om 7.30 uur gepubliceerd

2 januari 2019	Definitieve omzet 2018
24 januari 2019	Definitieve cijfers 2018
24 januari 2019	Persconferentie, 11.00 uur
24 januari 2019	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
5 februari 2019	Publicatie jaarverslag
20 februari 2019	Registratiedatum
20 maart 2019	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2018 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur
22 maart 2019	Ex dividend datum slotdividend 2018
25 maart 2019	Record date slotdividend 2018
3 april 2019	Betalbaarstelling slotdividend 2018
18 april 2019	Trading update Q1
18 juli 2019	Halfjaarcijfers 2019
18 juli 2019	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
17 oktober 2019	Trading update Q3
2 januari 2020	Definitieve omzet 2019
23 januari 2020	Definitieve cijfers 2019
23 januari 2020	Persconferentie, 11.00 uur
23 januari 2020	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
31 januari 2020	Publicatie jaarverslag
18 maart 2020	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2019 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur

De vennootschap is gevestigd te Veghel en ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Oost-Brabant te Eindhoven onder nummer 160.45.002.

Corridor 11, Postbus 47, 5460 AA Veghel
Telefoon +31 413 34 35 00
www.sligrofoodgroup.nl



Ons eigen merk 'Daendels' kent een breed assortiment noten en zaidvruchten. In onze 3.0 vestigingen worden de noten vers gebrand en gepresenteerd in een afdeling in bijpassende stijl.

HET AANDEEL

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

Ultimo 2018 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 44.143.615. Dit is een toename van 178.200 ten opzichte van ultimo 2017. De toename is het gevolg van verkochte eigen aandelen die eerder waren ingekocht voor het optieplan. De winst per aandeel is berekend op basis van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen, zoals toegelicht op pagina 132.

Sligro Food Group streeft naar een reguliere dividenduitkering in contanten van circa 60% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. Afhankelijk van de solvabiliteits- en liquiditeitspositie kan worden voorgesteld om een variabel dividend uit te keren. Het dividend wordt in twee termijnen betaald, bestaande uit een interimdividend in de tweede helft van het jaar en een slotdividend na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

In 2018 is als gevolg van de verkoop van EMTÉ, de impact van de ontvlechting, tijdelijke dis-synergie en de kosten die gepaard gaan met de organisatieaanpassingen, sprake van een uitzonderlijke hoeveelheid en omvang van buitengewone resultaten. Bovendien hebben wij na afronding van de transactie rond EMTÉ een eenmalig speciaal dividend uitgekeerd van € 7,57 per aandeel.

Wij stellen voor om bij de bepaling van het dividend over 2018, de opbouw in een regulier deel en een variabel deel, eenmalig los te laten en het dividend op totaalniveau te bezien. De voorgestelde dividenduitkering over 2018 belooft € 1,40 per aandeel en dat is gelijk aan het totale dividend over 2017. Van het totale dividend is op 1 oktober 2018 reeds € 0,55 per aandeel als interimdividend betaald, zodat een slotdividend resteert van € 0,85.

Op kasbasis is in 2018 € 9,02 aan dividend per aandeel betaald, zijnde het slotdividend over 2017 van € 0,90, het interimdividend over 2018 van € 0,55 en het eenmalige speciale dividend na de verkoop van EMTÉ van € 7,57.

De website van Sligro Food Group (www.sligrofoodgroup.nl) bevat onder andere informatie over de Groep, het aandeel, de financiën, persberichten, statuten, beloning, aandelenbezit en -transacties van bestuurders en corporate governance. Deze informatie is beschikbaar in zowel Nederlands- als Engels-talige versies. Bezoekers kunnen hier jaarverslagen downloaden en zich abonneren op persberichten.

Omzetaandeel eerlijk & heerlijk 10% ¹⁾ Biologisch, duurzaam, eerlijke handel en streekproducten	Omzetaandeel tabak 11% Alle tabakhoudende producten	Omzetaandeel alcohol 7% Alle voor consumptie geschikte producten welke alcohol bevatten	Omzetaandeel varkensvlees 2% Vers varkensvlees afkomstig uit slagerij, vlees- en vleeswaren- afdelingen
---	---	--	---

1) Cijfer gebaseerd op Nederland

VERLOOPOVERZICHT AANDELEN

x 1.000 stuks	2018	2017
Geplaatst primo	44.255	44.255
Ingekochte aandelen (cumulatief) ¹⁾	(111)	(290)
Uitstaand ultimo	44.144	43.965
Gemiddeld uitstaand	44.099	43.944

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

KENGETALLEN PER AANDEEL

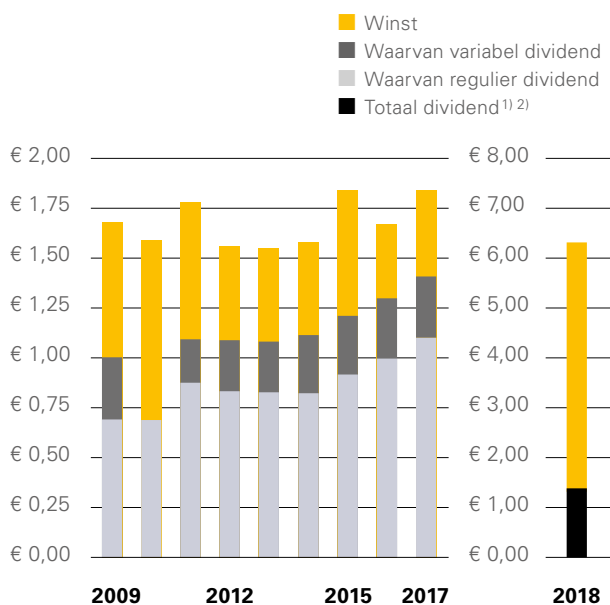
x € 1	2018	2017
Hoogste notering	45,95	41,70
Laagste notering	33,90	32,63
Ultimo jaar	34,65	39,85
Winst per aandeel	6,25	1,83
Winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	1,04	1,73
Dividend	1,40	1,40
Beurswaarde ultimo (x € miljoen)	1.533	1.752

TRANSACTIE INFORMATIE

	2018	2017
Totale omzet in aandelen (x € miljoen)	492	248
Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)	12.165	6.558
Aantal transacties (enkel telling)	98.532	70.807

Deze getallen zijn gebaseerd op opgaves van Euronext Amsterdam. De maand met het hoogste aantal verhandelde aandelen in 2018 was juli met 1,6 miljoen stuks. Het laagste aantal beliep 0,4 miljoen stuks in december.

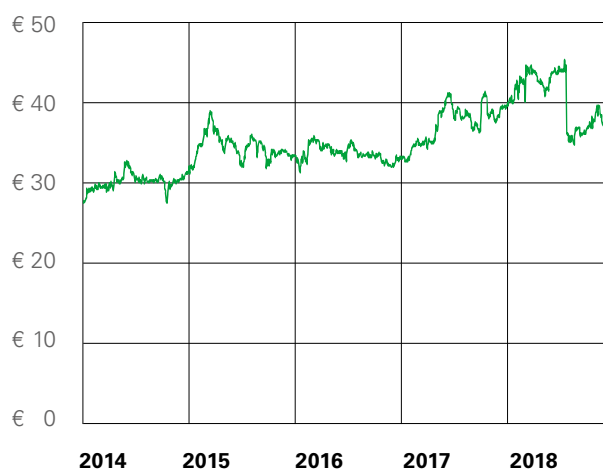
WINST PER AANDEEL 2009-2018



1) Voorstel om eenmalig de opbouw in regulier en variabel los te laten

2) Exclusief eenmalig speciaal dividend van € 7,57 per aandeel.

KOERSVERLOOP 2014-2018



MELDINGEN SUBSTANTIËLE DEELNEMINGEN

in %	2018
Stichting Administratiekantoor Slippens	33,95
APG Asset Management N.V.	10,03
NN Group N.V.	5,70
Teslin Participaties Coöperatief U.A.	5,44
B.V. Beleggingsfonds 'Hoogh Blarick'	5,43
Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V.	5,06
Boron Investment B.V.	5,03

Meldingen dienen te geschieden bij het over- of overschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Er kunnen daarbij dubbelstellingen ontstaan waardoor deze meldingen niet altijd goed inzicht geven in het daadwerkelijk aantal vrij verhandelbare aandelen. Voor deze dubbelstellingen is in onderstaande analyse waar mogelijk gecorrigeerd.

Het belang van de Stichting Werknemers Sligro Food Group is als gevolg van de verkoop van EMTÉ en de uitstroom van de daar werkzame collega's onder de 3% gezakt (ultimo 2018: 2,8%). In het belang van Stichting Werknemers Sligro Food Group zijn ook de 131.382 aandelen begrepen die door de leden van de directie worden gehouden. Deze zijn gespecificeerd op pagina 117.

VERDELING AANDELENKAPITAAL

in %	Particulier		Instituten		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Nederland	53	55	23	23	76	78
UK			7	4	7	4
USA			5	4	5	4
Overige landen			1	2	1	2
Totaal	53	55	36	33	89	88

Op basis van marktinformatie is een inschatting gemaakt van de verdeling van het aandelenkapitaal ultimo 2018. Deze informatie omvat 89% van het kapitaal in 2018 (2017: 88%).



K.M. Slippens en R.W.A.J. van der Sluijs

PERSONALIA¹⁾

Raad van Commissarissen

F. Rijna, voorzitter (63)

J.H. Kamps (59)

B.E. Karis (60)

M.E.B. van Leeuwen (57)

G. van de Weerdhof (52)

Executive Board Sligro Food Group

K.M. Slippens, CEO (51)

R.W.A.J. van der Sluijs, CFO (42)

Secretaris van de vennootschap

G.J.C.M. van der Veecken (57)

International Board Sligro Food Group

Executive Board Sligro Food Group alsmede

A.E. Bögels, Directeur Foodservice Nederland (46)

J.G.M. de Bree, CHRO (61)²⁾

G. Buitenhuis, CSO (54)

M.M.P.H.L. van Veghel, CIO (46)

Vacature, CB&MO³⁾

Directieteam Nederland

International Board Sligro Food Group alsmede

D.J. van Iperen, Directeur Bezorging (44)

K. Kiestra, Directeur Zelfbedieningsgroothandel (50)

G.A. Bos, Directeur Financiën (44)

N.C.E. van Sante, Directeur Personeel & Organisatie (47)

G.L. Schneemann, Directeur Marketing (46)

Directieteam België

Executive Board Sligro Food Group alsmede

R. Petit-Jean, Directeur Foodservice Belgium (52)⁴⁾

C. Teugels, Directeur Financiën (52)

R. Petit-Jean, Directeur Sligro-ISPC (52)⁴⁾

Vacature, Directeur JAVA Foodservice³⁾

P. Schapmans, Directeur Inkoop en Assortimentsmanagement (47)

B. Beerten, Directeur Personeel & Organisatie (49)

B. Hallemeesch, Directeur Supply Chain (49)

1) Situatie per 1 januari 2019

2) Tot mei 2019, opvolging per 1 maart 2019 door Jacqueline Touw-Conradi (52)

3) Proces werving opvolging in gang

4) Gecombineerde functies

STRATEGIE OP HOOFDLIJNEN

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. Onze verschillende bedrijfsonderdelen richten zich primair op onze klanten en hebben ieder een duidelijk eigen gezicht naar de markt. Ze worden centraal aangestuurd en ondersteund door een nadrukkelijk per land geïntegreerde, professionele en efficiënte backoffice organisatie. Daarbij wordt er op nationaal niveau, maar ook tussen Nederland en België, intensief samengewerkt en wordt kennisuitwisseling gestimuleerd tussen de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten om een zo hoog mogelijke interne synergie te bereiken.

De organisatie wordt gedreven door onze resultaatgerichte, fatsoenlijke en ondernemende cultuur, ons Groene Bloed, waarin consequent de klant en onze gezamenlijke passie voor lekker, goed en eerlijk eten centraal staat. In een steeds groter wordende organisatie heeft het bewaken en verder uitdragen van die typische cultuur dan ook nadrukkelijk onze aandacht.

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

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

Wij beogen een gemiddelde jaarlijkse autonome omzetgroei over de economische cyclus heen van circa 3%, waarbij een inflatieniveau van ongeveer 1,5% is verondersteld. Daarenboven beogen en verwachten wij groei door acquisities, maar deze groei vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats.

De Nederlandse foodservicemarkt is nog zodanig gefragmenteerd dat het ook de komende jaren waarschijnlijk is dat acquisities kunnen worden gerealiseerd. Daar de voordelen van een acquisitie moeten opwegen tegen de complexiteit

van de integratie, kijken wij daarbij voornamelijk naar relatief grote spelers.

In België is het foodservice landschap nog zeer versnipperd en is de markt volop in beweging. In België beogen wij in een combinatie van autonome groei en acquisities een leidende positie in de foodservicemarkt te verwerven. Voor de komende jaren ligt onze focus op deze twee landen. Wanneer wij ook in België een stevige organisatie en fysieke en technische infrastructuur hebben opgebouwd, zullen wij de mogelijkheden in andere landen gaan onderzoeken, bij voorkeur in relatief kleine Westerse economieën met een ontwikkelde foodservicemarkt.

Wij stellen ons ten doel een aantrekkelijke partner te zijn voor onze klanten, onder meer door het bieden van uitstekende dienstverlening, het toevoegen van vernieuwende concepten en het faciliteren van relevante diensten tegen een concurrerend prijsniveau. Onze internationale groei-strategie 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) belastingafdrachten. Als leverancier van levensmiddelen zijn wij ons volledig bewust van het belang van voedselveiligheid. Het voldoen aan externe kwaliteitsstandaarden wordt als een vanzelfsprekend minimaal niveau beschouwd. Kortom wij willen een bedrijf zijn waar mensen graag zaken mee willen doen!

Wij streven ernaar om de winstgroei gemiddeld ten minste gelijke tred te laten houden met de omzettoename. Door beheerst om te gaan met de aan ons ter beschikking staande middelen, kan aan aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement worden geboden. Wij willen op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen en leggen daarover ook verantwoording af. Economisch en maatschappelijk rendement gaan bij ons beursgenoteerd familiebedrijf al jaren uitstekend hand in hand.

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.

MIDDELLANGE TERMIJN

STRATEGISCHE DOELEN EN INVULLING

Strategische doelen

- Klanten en leveranciers zien en ervaren Sligro Food Group als de onbetwiste marktleider in foodservice en dé referentie op Good Food.
- Processen, systemen en de organisatiestructuur van Sligro Food Group zijn gericht aangepast om de beide landen waarin we actief zijn duurzaam te ondersteunen en geschikt om op termijn ook in een volgend land te kunnen opereren.
- Autonome omzetgroei van gemiddeld 3% per jaar voor de Groep, te verhogen met omzetgroei door acquisities, mits deze aan onze criteria voldoen.
- In Nederland groeien naar een marktaandeel van 30%.
- In België groeien naar een marktaandeel van 10%.
- Rendement verbetert door omzetgroei, margemanagement en kostenbeheersing.

Strategische invulling

- Verbetering van de operationele prestaties door samen met externe partners doorbraakinnovaties te realiseren in onze processen en systemen.
- De dagelijkse operatie, projecten en programma's kennen een effectieve en efficiënte executie door inrichting van een heldere organisatie- en verantwoordelijkheidsstructuur en een resultaatgericht aansturingmodel met eenvoudige begrijpelijke KPI's.
- Mensen doen graag zaken met Sligro Food Group door onze continue resultaatgerichte, fatsoenlijke, ondernemende en klantgerichte Groen Bloed-cultuur in een steeds groeiende organisatie.
- Een onderscheidende positionering richting onze klanten door professionaliteit en schaalgrootte te combineren met de persoonlijkheid van een lokale partner in business: "Groot geworden door klein te blijven".
- Het continu verbeteren van onze bestaande formules, concepten en distributiekkanalen, onder andere door voortdurend vernieuwende Good Food concepten voor onze klanten te lanceren.
- Klanten binden we aan ons door hen in hun dagelijkse commerciële en operationele strijd te ondersteunen met bestaande en nieuwe kwalitatief hoogstaande diensten (uit eigen huis of door het faciliteren van diensten van derden).
- Het werven van (nationale en regionale) klanten door actieve doelgroepspecifieke marktwerking en het verlagen van drempels om klant te worden.

MARKTEN EN MARKTBENADERING

De foodmarkt

Sligro Food Group richt zich op de markt van eten en drinken. In Nederland en België is Sligro Food Group actief binnen alle belangrijke marktsegmenten van de foodservicemarkt. Van restaurant tot fastfood, van ziekenhuis tot hotel, van cateraar tot convenience, van pretpark tot sportvereniging, van mkb-er tot multinational, van café tot bioscoop. Die markt wordt ook wel het 'out of home' kanaal genoemd.

Wij zijn indirect afhankelijk van foodbestedingen door de consument. Economische indicatoren als consumentenvertrouwen en werkloosheidscijfers zijn dan ook belangrijke voorspellers voor de ontwikkeling binnen onze markten.

Een overzicht van de totale bestedingen van consumenten aan eten en drinken in Nederland blijkt uit het schema op pagina 23. Dit schema is overgenomen uit de Foodservice Beleidsmonitor 2018, die is samengesteld in opdracht van het FSIN. In dit rapport zijn de ontwikkelingen in de Nederlandse foodservicemarkt, ook in relatie tot de foodretailmarkt, in kaart gebracht.

De foodservicemarkt is een heterogene markt waarin naast groothandels ook (vers)specialisten, logistiek dienstverleners en supermarkten actief zijn. Door die grote verscheidenheid aan aanbieders en verschuiving daartussen, zijn de markt-

cijfers van foodservice minder consistent en betrouwbaar dan bijvoorbeeld foodretail markt cijfers. Dat blijkt onder meer uit structurele verschillen in marktinschattingen tussen het FSIN en het CBS, waarbij het feit dat de totale foodservicemarkt naast horeca ook segmenten als de zorg, bedrijfs-catering, sportkantines en dergelijke omvat, vaak verwarrend werkt in die vergelijking.

Recent rapporteerde het CBS over de eerste drie kwartalen van 2018 voor horeca een groei in consumentenbestedingen van circa 5,0% (Q3: 0,4%) ten opzichte van 2017. De volumes namen 'slechts' met circa 2,2% toe (Q3: afname van 0,7%), hetgeen betekent dat een groot deel van de groei uit prijsstijgingen kwam.

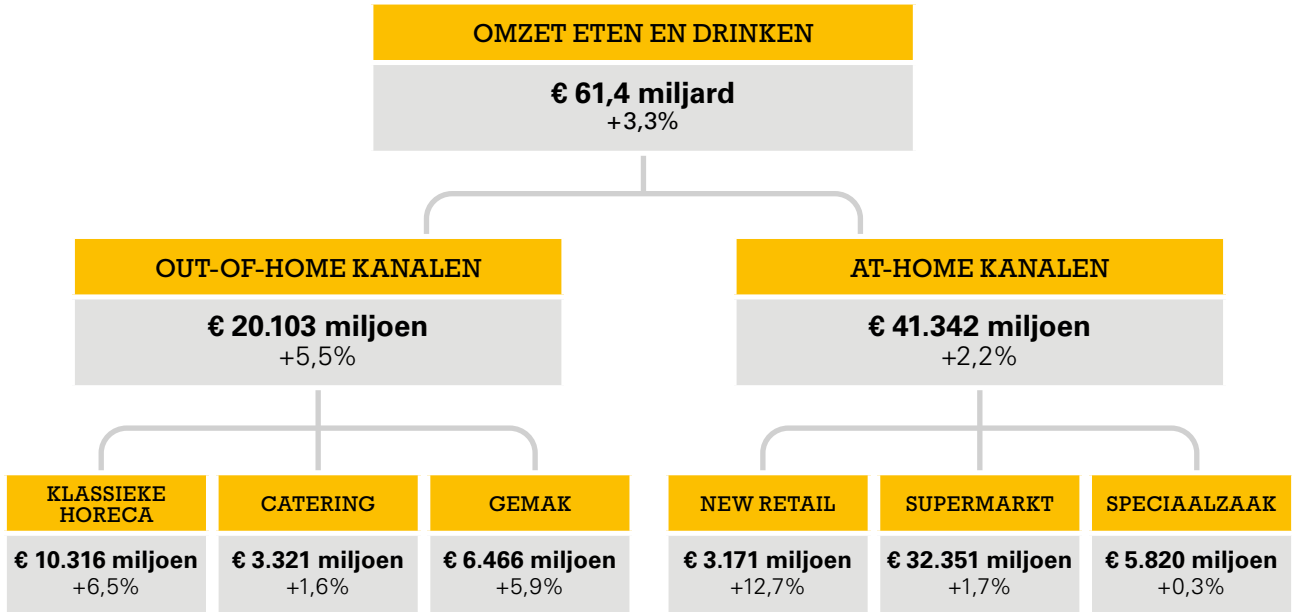
FSIN schat de groei van foodservice Nederland in 2018 in consumentenbestedingen op 5,5% en gaat voor 'Klassieke Horeca' uit van een groei van 6,5%. 'Gemak', waaronder fastservice, groeit volgens FSIN met 5,9%. 'Catering', waaronder de zorg, laat een groei zien van 1,6%.

Foodservice Alliance schat de groei van de Belgische foodservicemarkt in 2018 in consumentenbestedingen op 4,3% en gaat voor 'Horeca' uit van een groei van 4,1%. 'Convenience' groeit volgens hen met 5,6% en 'Catering' laat een groei zien van 1,7%.



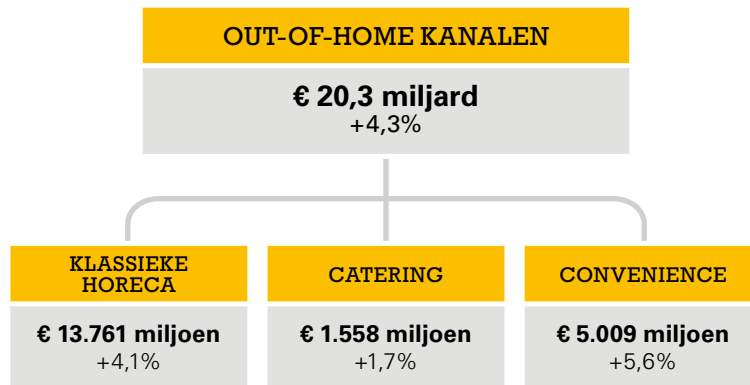
Door de strategische samenwerking zijn Sligro en Heineken de leverancier op de grote festivals en concerten in Nederland.

FOODMARKT NEDERLAND
17,3 MILJOEN INWONERS



Bron: FoodService Instituut Nederland

FOODMARKT BELGIË
11,4 MILJOEN INWONERS



Bron: Foodservice Alliance

Marktbenadering

Uit het hierna volgende schema blijkt met welke formules van de Groep we ons op de verschillende marktsegmenten van de foodservicemarkt richten. Hoewel de primair op de klant gerichte activiteiten gescheiden en dus met volle focus plaatsvinden, wordt alles 'achter de schermen' maximaal centraal aangestuurd. We kiezen zowel in Nederland als België voor deze structuur, al zullen we in België eerst een volgende fase van technische integratie doorgaan alvorens we aan de achterkant volledig kunnen integreren. Deze synergie geeft ons onderscheidend en lerend vermogen, alsmede een hoge mate van efficiency. Alleen daar waar

het niet wenselijk of mogelijk is, werken wij met individuele systemen en processen. Hiermee wordt enerzijds naar maximale synergie gestreefd en anderzijds naar focus op de klant en op de marktsituatie per bedrijfsonderdeel en per land.

In de foodservicemarkt in Nederland zijn wij marktleider met een marktaandeel van 25,0% (bron: FSIN). In België hebben we met JAVA Foodservice, Sligro-ISPC en de leveringen vanuit Nederland aan Belgische Foodservice klanten een top vijf positie verworven met een marktaandeel van ongeveer 3,5% (eigen inschatting, mede gebaseerd op data van Foodservice Alliance).

CENTRAAL DECENTRAAL

Centraal waar het kan, decentraal waar het moet

Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor Sligro Food Group Veghel			
NEDERLAND		BELGIË	
Centrale Backoffice Veghel		Centrale Backoffice Rotselaar	
SLIGRO	VAN HOECKEL	SLIGRO-ISPC	JAVA FOODSERVICE
Landelijk netwerk van 50 zelfbedieningsvestigingen, 8 Sligro bezorgservicevestigingen en 13 Heineken groothandelslocaties		2 zelfbedieningsvestigingen, 1 bezorgservicevestiging met afhaalbaarheid, 1 bezorgservicevestiging en bezorging vanuit Nederland	
Sligro (Vers)partners: gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (Smit Vis, Océan Marée), patisserie/traiteur (Maison Niels de Veye), grootkeukens (Bouter), kerstgeschenken (Tintelingen) en vier deelnemingen in versbedrijven			

Omzetverdeling

De foodserviceklant in Nederland kan kiezen uit zelfbediening of bezorging of een combinatie van die twee. In de zelfbediening doen veelal kleinere, actiematige of secundaire klanten hun inkopen. Maar ook grotere klanten bezoeken onze vestigingen regelmatig om goederen bij te halen, komen voor inspiratie en oriëntatie of selecteren hun producten liever zelf. Vanuit de bezorgservicevestigingen worden deze (deels gelijke) foodserviceklanten frequent geleverd vanuit het totale assortiment van ruim 75.000 artikelen. Gemiddeld bezoekt 75% van de bezorgklanten tweemaal per maand een zelfbedieningsvestiging.

De foodserviceklant in België wordt op dit moment nog vanuit de verschillende formules bediend. De klanten van JAVA Foodservice worden bezorgd vanuit de bezorgservicevestiging in Rotselaar. Klanten van Sligro-ISPC kunnen vandaag de dag kiezen uit zelfbediening of bezorging of een mix van die twee vanuit de ISPC vestigingen in Luik en Gent, de in november 2018 geopende nieuwe Sligro-ISPC locatie in Antwerpen en het gespecialiseerde visbedrijf Océan Marée in Brussel. Daarnaast werd in afwachting van de opening in Antwerpen een deel van de Sligro-ISPC klanten nog vanuit Nederland bezorgd, maar dat zal in 2019 vanuit de locatie in Antwerpen gaan gebeuren. Belgische Sligro zelfbedienings-

klanten bezoeken in de grensgebieden frequent onze Nederlandse zelfbedieningsvestigingen.

In de komende jaren zullen wij, naar Nederlands model, in België de technische en fysieke infrastructuur zodanig aanpassen en uitbreiden dat Belgische klanten van onze verschillende formules vanuit alle Belgische locaties bediend kunnen worden. We opereren dan onder twee commerciële formules waarbij JAVA Foodservice primair de institutionele en cateringmarkt bedient en Sligro-ISPC (als één geïntegreerde formule) de overige segmenten in de markt. Op die wijze kunnen we via integratie van de backoffice efficiënter werken en tevens de klant nog beter van dienst zijn.

De omzetverdeling naar Nederland en België is in het schema hierna weergegeven. De groei van Foodservice in Nederland komt geheel uit bezorging (autonoom en door acquisities), de omzet in zelfbediening staat licht onder druk. Dat beeld zien we ook in de markt waar de beweging van zelfbediening naar bezorging al meerdere jaren gaande is. Ook voor de komende jaren verwachten we in de bezorgmarkt het meest te kunnen winnen, al zien wij ook volop kansen om zelfbediening, als integraal onderdeel van onze propositie aan de klant, te ontwikkelen.

In België zien we de omzet als gevolg van een vol jaar ISPC (vergeleken met 8 maanden in 2017) en de recente opening van Antwerpen sterk ontwikkelen. JAVA Foodservice en Sligro-ISPC hebben ook autonoom wederom een prima omzetontwikkeling geleverd.

Synergie

Sligro Food Group is geen groep van bedrijven, maar is één geïntegreerd bedrijf met overlappende klant- en distributievormen. Hoewel er veel verschillen bestaan in de cultuur en voorkeuren binnen de Foodservicemarkten van Nederland en België zien we juist ook veel overeenkomsten en mogelijkheden om synergievoordelen te behalen. We bedienen reeds tal van klanten in beide landen, waarvoor we ons volledige netwerk inzetten. De kennis en kunde van zowel onze Nederlandse als Belgische medewerkers kunnen we dan ook breed in de organisatie inzetten en we ervaren met veel genoegen dat de bereidheid tot het uitwisselen en gebruiken van best practices in beide landen erg groot is.

Ons centrale distributiecentrum speelt een belangrijke rol in de efficiency en effectiviteit van de logistiek binnen de Groep en helpt ons de schaalgrootte die we met de verschillende routes naar de markt creëren om te zetten in kostenvoordelen. Door de geografische nabijheid (de afstand van bijvoorbeeld Veghel naar Amsterdam of van Veghel naar Antwerpen

SEGMENTATIE OMZET

x € miljoen	2018	2017
Nederland	2.084	1.912
België vanuit Nederland ¹⁾	42	41
België vanuit België	220	189
Totaal	2.346	2.142

1) Dit betreft enerzijds bezorgomzet vanuit de Nederlandse bezorgcentra aan Belgische klanten. Anderzijds zijn dit Belgische klanten uit de grensstreek die in de Nederlandse zelfbedieningsgroothandels hun aankopen doen.

verschilt immers niet veel) kan dat netwerk ook deels worden ingezet voor onze Foodservice activiteiten in België. Datzelfde geldt voor de centrale structuur en systemen, waarbij de afdelingen en processen, daar waar nuttig, zo zijn ingericht dat deze voor de Groep als geheel werken. Bovendien kan op deze wijze de kennisdeling en synergie optimaal worden benut.

Los van leren van elkaar brengt de optelling van de diverse activiteiten aan de voorzijde een interessante deler voor de overheadkosten die het runnen van onze business nu eenmaal met zich meebrengt. Juist door die gezamenlijke activiteiten zijn wij in staat te investeren in mensen en systemen, daar waar dat het verschil kan maken. Voorbeelden daarvan zijn inkoop & assortimentsmanagement, management development, HRM, IT, data en Supply Chain.

Onze commerciële systemen en data kunnen in alle kanalen worden ingezet, al vullen we dat per segment wel duidelijk verschillend in op basis van de behoeften van onze klanten. We kunnen daarin overigens nog veel verbeteren en van elkaar leren vanuit de verschillende segmenten. De ondersteunende techniek en het datamanagement is juist weer zeer centraal geregeld en daar zullen we de komende jaren ook fors in blijven investeren omdat wij verwachten dat leiderschap in datamanagement een cruciale concurrentiefactor voor de toekomst zal zijn.

We organiseren inkoop- en assortimentsmanagement dicht bij de klant in elk land en combineren de inkoop waar mogelijk ook over de landsgrenzen heen. Het lidmaatschap van Superunie zorgt er bovendien voor dat we significante voordelen kunnen behalen op een deel van het Foodservice assortiment dat overlapt met de retailmarkt. In combinatie met de eigen inkoopafdeling binnen Sligro Food Group creëren we daarmee een sterk inkoopblok in de markt.

'Sterk' zien wij daarbij als kracht en niet als macht, immers wij zijn van het creëren van waarde en niet van het afbreken of slopen ervan. Wij geloven in duurzame samenwerking met partners aan de leverancierszijde. Met de introductie van Sligro Insights (in samenwerking met marktonderzoeksbureau IRI) bieden we onze leveranciers meer inzage in de ontwikkeling van onze samenwerking met als doel de markt integraal nog beter te bedienen. Samen met onze eigen productiebedrijven en Verspartners zijn we daardoor in staat onderscheidende producten aan te bieden voor al onze klanten. Daarbij richten we er ons de komende jaren op om meer en sneller te innoveren zodat we onze klanten kunnen blijven inspireren, onder meer in ons unieke inspiratielab, ZiN.

De kracht van onze unieke bedrijfscultuur is een belangrijke onderscheidende factor in de markt. De passie voor eten en drinken en de klantgerichtheid zit in de genen en is niet aangeleerd. Dat maakt het 'echt' en moeilijk te kopiëren en dat wordt ook zo ervaren door onze klanten. Daar zijn we trots op en het lukt ons ook steeds beter om dat ook buiten de organisatie uit te dragen. Geen toeval maar een consequent cultuurprogramma vanuit leiderschap, management development en werving & selectie. De diverse topnoteringen als populaire werkgever ondersteunen ons in de gedachte dat onze authentieke en oprechte cultuur, niet alleen door klanten maar ook door collega's gewaardeerd wordt. Daar waar we in Nederland spreken van ons 'Groene Bloed', spreken we in België over 'Ons Peper & Zout' met dezelfde onderliggende waarden die ons verbinden. We zijn ons ervan bewust dat we de komende jaren moeten blijven investeren in doorontwikkeling van de cultuurwaarden. Door duidelijke en meer frequente communicatie kunnen we deze ook bij de jongere generaties goed laten landen waar dat van nature bij de collega's met meer dienstjaren op de teller al is ingebed.





De Sligro zelfbedieningsgroothandel in 's-Hertogenbosch, historisch onze eerste vestiging, werd na een forse verbouwing op 27 augustus 2018 geopend in 3.0-stijl.



ONTWIKKELINGEN

2018

KERNCIJFERS

x € miljoen	2018	2017
Omzet	2.346	2.142
Ebitda	114	144
Ebita	73	110
Ebit	53	91
Vrije kasstroom ¹⁾	102	98
Netto geïnvesteerd vermogen ²⁾	675	779
Ebitda/omzet in %	4,9	6,7
Ebita/omzet in %	3,1	5,1
Ebit/omzet in %	2,2	4,3
Ebit gemiddeld NGV in %	7,2	12,6

1) Op gelijke wijze vastgesteld als in eerdere jaren, echter in 2018 inclusief € 74 miljoen compensatie werkkapitaal uit transactie EMTÉ.

2) Exclusief geassocieerde deelnemingen.

Marktomvang in groothandelswaarde in Nederland € 7,2 miljard

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

Voor 2018 schat FSIN in dat de foodservicemarkt in consumentenbestedingen met 5,5% is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, gemeten op basis van een kalenderjaar. De marktomvang in consumentenbestedingen komt daarmee uit op circa € 20,1 miljard. Dit jaar publiceert FSIN formeel geen marktontwikkeling in groothandelsprijzen (de voor

Sligro Food Group relevante definitie dus). FSIN heeft reeds aangekondigd 2019 te willen gebruiken om tot een herziening van de marktdefinitie te komen. Daarbij zal zowel de markt-afbakening worden geëvalueerd alsook het aanbod binnen die markt. Zo zal tabak naar verwachting geen deel meer uitmaken van de markt onder de nieuwe definitie, waar dat vandaag de dag dus wel nog het geval is.

Voor zover beschikbaar, heeft FSIN haar inzichten wel met ons gedeeld, en daaruit blijkt een marktomvang van circa € 7,2 miljard. In de opbouw naar dat cijfer valt de categorie 'Overige' op, mede omdat deze zeer sterk is toegenomen ten opzichte van eerdere jaren. De toename in deze categorie komt ons inziens niet louter uit autonome ontwikkeling van die categorie, maar ook uit definitie uitbreiding onder het gestage besef dat de marktdefinitie breder is dan sec de grossiers. Specialisten en (online) retailers maken nu eenmaal ook deel van de B2B markt uit en dat was historisch ook al zo. Echter is dat niet consequent door FSIN in alle jaren zo meegenomen, hetgeen de vergelijkbaarheid met voorgaande jaren sterk verstoort.

Wij schatten in dat wanneer de marktdefinitie door FSIN verbreed en herzien wordt, hetgeen wij van harte ondersteunen, en ook de specialisten en (online) retailers gaat omvatten, de omvang van deze categorie nog wel groter zal zijn dan hier nu is meegenomen.

Op basis van de informatie van FSIN over de markt in consumentenbestedingen en de cijfers van het CBS, schatten wij in dat de markt in consumentenbestedingen is toegenomen met circa 5,0% tot 5,5%. Zoals ook vorig jaar zichtbaar was, komt de groei in consumentenbestedingen voor een belangrijk deel uit prijsverhogingen richting de consument. Wij denken dat dit prijseffect tussen de 2,5% en 3,0% zou kunnen liggen. Wij leiden daaruit af dat de markt in groothandelswaarde is gegroeid tussen de 2,5% en 3,0%.

Op basis van de input van FSIN hebben wij de marktaandelen berekend op de wijze zoals dat ook in voorgaande jaren gebeurde. Dat leidt opnieuw tot correcties in voorgaande jaren, maar ook tot een opvallend verschil tussen de ontwikkeling bij de grossiers en de categorie 'Overige'. Alle grossiers

MARKTAANDEEL NEDERLAND

Marktpartijen Foodservice ¹⁾ in %	2018	2017	2016
Sligro Food Group	25,0	24,2	24,0
Lekkerland	11,5	11,8	13,1
Bidfood	10,4	10,8	10,8
Hanos	8,1	7,8	7,6
Makro	4,8	5,5	5,9
Totaal diverse drankengroothandels	11,1	13,1	13,3
Overige Maxxam (VHC, Horesca, Topclass Groep)	5,9	6,1	6,1
Supertrade (Digross, Interkring, De Kweker, Huuskes)	4,6	4,7	4,7
Overige grossiers	11,5	11,3	10,4
Overigen	7,1	4,7	4,1
	100	100	100

1) Bron: FSIN en eigen inzichten

tezamen zagen hun omzet met 2,7% toenemen ten opzichte van vorig jaar. De categorie 'Overigen' nam in deze optelling met ruim 50% toe ten opzichte van vorig jaar. Dat lijkt meer een correctie dan een werkelijke groei in één jaar.

Wij schatten in dat we de markt autonoom in het eerste halfjaar niet hebben kunnen bijhouden en dat we in de tweede helft van het jaar juist wat boven de marktgroei hebben gepresteerd. De combinatie van autonome groei en omzet uit acquisities van 8,9% heeft ertoe geleid dat ons marktaandeel opnieuw is toegenomen.

Marktomvang in groothandelswaarde in België € 7,4 miljard

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

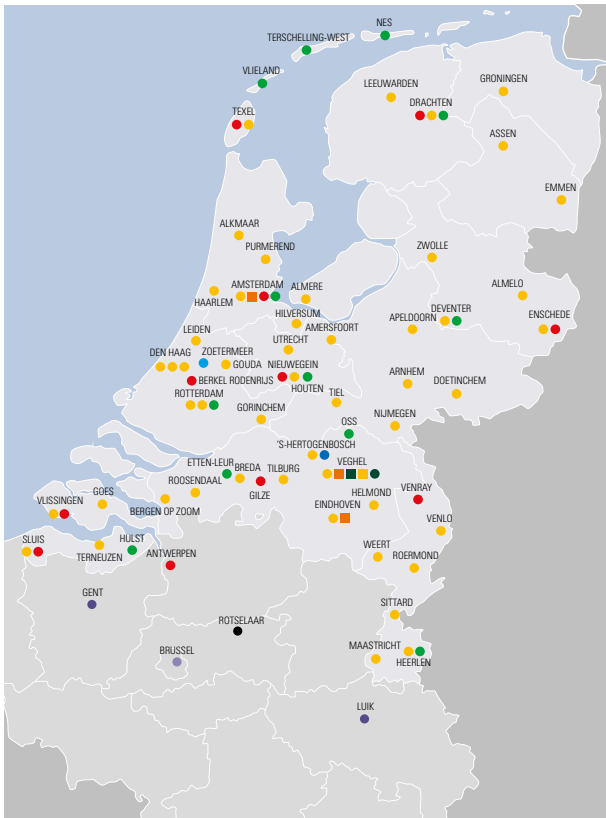
Voor 2018 schat Foodservice Alliance in dat de foodservice-markt in consumentenbestedingen met 4,3% is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, gemeten op basis van een kalenderjaar. De marktomvang in consumentenbestedingen komt daarmee uit op circa € 20,3 miljard. In groothandelsprijzen is sprake van een stijging van 3,8% en daarmee komt de totale markt op circa € 7,4 miljard.

Wij schatten in dat we ook in België de markt hebben verslagen. De combinatie van autonome groei en omzet uit acquisities heeft er toe geleid dat ons marktaandeel is toegenomen.

Vestigingsnetwerk

Per eind 2018 hebben wij in Nederland een landelijk dekkend netwerk van 50 zelfbedieningsvestigingen. Deze vestigingen richten zich volledig op de Nederlandse markt, echter in de grensstreek ontvangen wij, mede door het tot dusverre nog ontbreken van eigen Belgische vestigingen in deze regio's, ook dagelijks Belgische klanten van Sligro. Daarnaast hebben we acht distributiecentra gericht op bezorging aan foodserviceklanten. Vanuit drie van de 50 zelfbedieningsvestigingen wordt ook bezorgd (zogenaamde Open Bezorg Service) en dat heeft vooral te maken met specifieke regio's en seizoensgebonden pieken. De kracht van het netwerk ligt in de onderlinge samenwerking. Zo bezoekt 75% van onze bezorgklanten gemiddeld tweemaal per maand de zelfbedieningsgroothandel voor inspiratie, advies en een vergeten boodschap. De zelfbedieningsgroothandel leent zich bij uitstek als showroom en afhaalcentrum voor de kleinere foodserviceklant die, wanneer hij doorgroeit en het gewenst is, geruisloos kan overstappen op bezorging. Ook zijn er relatief grote zelfbedieningsklanten die er de voorkeur aan geven hun inkopen zelf te doen, zelf hun (vers) producten te selecteren en met onze specialisten van gedachten te kunnen wisselen over het vak. Dus hoewel we de operaties gescheiden hebben met het oog op efficiency en de behoeftes van onze klanten, is de commerciële samenwerking sterk verankerd. Dat werkt door in een integrale prijs-, bonus- en managementinformatie-structuur voor onze klanten zodat het inkopen in beide kanalen prima samen gaat.

VESTIGINGSPLAATSEN



- Sligro Zelfbediening
- Sligro Bezorgservice
- Productiebedrijf
- Van Hoeckel
- Bouter
- JAVA Foodservice
- ISPC
- Océan Marée
- ZiN Inspiratielab
- Hoofdkantoor
- Centraal distributiecentrum
- Distributiecentrum Heineken

Sinds 1 december 2017 hebben wij vanuit de strategische samenwerking met Heineken ook de distributielocaties van Heineken in gebruik. Deze dertien locaties zullen wij verspreid over de komende twee tot drie jaar verlaten, op het moment dat we de activiteiten van een locatie hebben geïntegreerd in ons eigen bezorgnetwerk. Om dat mogelijk te maken zullen we vier van onze huidige bezorglocaties vergroten en tegelijk verplaatsen naar een, vanuit logistiek perspectief, betere nieuwbouwlocatie passend bij de spreiding van onze bestaande klanten en die van Heineken over het land. In Deventer, Breda en Maastricht hebben we al drie van die vier locaties gevonden en zullen we de eerste helft van 2019 met de nieuwbouw starten. In de regio Utrecht zijn wij nog op zoek naar een geschikte locatie. Deze vier nieuwe bezorglocaties hebben gezamenlijk een oppervlakte van zo'n 95.000m². Drie bestaande bezorglocaties en twee OBS-en worden vergroot alvorens we met name het grote bier & cider volume daar kunnen verwerken. In Amsterdam hebben we het naast-

gelegen pand gehuurd en dat zullen we in 2019 gereed maken voor onze processen. In m² omvang breiden we daar met zo'n 50% uit. In Berkel en Rodenrijs, Drachten, Vlissingen en Sluis zijn in 2018 reeds aanpassingen doorgevoerd die integratie van het volume van Heineken mogelijk maken. Deze vijf bestaande vestigingen worden op die wijze gezamenlijk met ruim 25.000m² uitgebreid. Na uiterlijk drie jaar bestaat ons bezorgnetwerk dan weer uit acht 'state of the art' distributiecentra en drie Open Bezorg Service locaties.

In België hebben we met JAVA Foodservice een eerste distributiecentrum gericht op bezorging aan Belgische foodserviceklanten. Daarnaast bezorgen we vanuit de Nederlandse distributiecentra ook aan klanten in België. Nadat we in november 2018 de eerste Sligro-ISPC vestiging in Antwerpen hebben geopend, van waaruit we bezorgen maar ook een afhaalbaarheid kennen, kunnen we nu beginnen met het verplaatsen van deze bezorgomzet naar België. Daarnaast beschikken we in Gent en Luik over twee zelfbedieningsvestigingen onder ISPC formule van waaruit ook bezorgd wordt. Deze locaties zullen we in de komende jaren ook ombouwen naar Sligro-ISPC stijl. We willen in België naar Nederlands model, een netwerk van zelfbedieningsvestigingen en bezorglocaties creëren van waaruit alle Belgische klanten kunnen worden bediend. Daarvoor zal eerst een verdere technische integratie moeten plaatsvinden. Met ons programma IT2020 zullen we ons nieuwe internationale IT landschap in België als eerste introduceren. Zodra dat er staat kan het netwerk volledig integraal functioneren zoals we dat ook al jaren in Nederland kunnen.

Externe waardering

Sligro wil zich positioneren als dé partner voor foodprofessionals. Dat doen we op alle momenten waarbij we met onze klanten in contact komen. In de strategie van Foodservice leggen we de nadruk op de overtreffende vorm van klantleiderschap. Uiteindelijk is het de klant zelf die beoordeelt hoe succesvol we daarin zijn. Wij laten niet alleen onze eigen performance onderzoeken, maar benchmarken het resultaat ook met onze concurrenten.

Wij vinden het belangrijk om het oordeel van onze klanten over onze dienstverlening voortdurend in beeld te hebben en meten dat dan ook frequent zelf. Een van de manieren waarop we dat sinds enkele jaren doen is het klantwaardeonderzoek dat is gericht op het verkrijgen van inzicht in de loyaliteit en 'klantwaarde' van klanten. Daarbij wordt gekeken welke aspecten met name van invloed zijn op de loyaliteit, en waar de verbeterprioriteiten liggen voor Sligro om de loyaliteit en klantwaarde van klanten te vergroten.

Voor het klantwaarde-onderzoek maakt Sligro gebruik van een klantwaarde model, dat niet alleen laat zien hoe tevreden klanten zijn, maar ook hoe loyaal ze zijn en welke waarde dit heeft voor Sligro. Het model levert gerichte stuurinformatie. Binnen het klantwaardemodel zien wij de NPS score als de belangrijkste variabele die de klantwaarde bepaalt.

In de zelfbediening is onze NPS score toegenomen tot +34 en daarmee ligt het cijfer in lijn met de sterke scores van de afgelopen jaren. We worden door onze klanten gezien als een betrouwbare partner en het vakmanschap van onze medewerkers wordt als zeer positief ervaren. Ons Inspiratie-lab ZiN en de concepten die we daar en in onze vestigingen presenteren aan onze klanten, dragen verder bij aan het positieve beeld van onze klanten.

NET PROMOTER SCORE SLIGRO ZELFBEDIENING

2018 +34



2017 +33



2016 +29



In de bezorging zien we een sterke afname van de NPS score naar +14. De kwaliteit van het bezorgproces en onze chauffeurs is een allesbepalend criterium onder de scores. Als gevolg van de krapte op de transportmarkt en bezetting in onze distributiecentra stond de leverbetrouwbaarheid in de zomer en het najaar van 2018 onder druk. Ook de uitermate slechte leverperformance van onze toeleveranciers (een marktbreed fenomeen) heeft daar aan bijgedragen. Compleet en op tijd leveren is essentieel en hoewel er nog steeds veel waardering is voor ons assortiment en de aanvullende

diensten die we leveren, kan dat een minder goede leverbetrouwbaarheid niet compenseren. Schrale troost is dat deze impact breed in de sector voelbaar was en dus ook bij onze concurrenten. Ondanks onze zwakke performance gedurende de genoemde periode is de klantentrouw (retentie van klanten) zelfs wat toegenomen.

Sinds het najaar van 2018 hebben we, als gevolg van mitigerende acties, weer beter grip op onze performance op deze gebieden gekregen. Daarmee verwachten we het vertrouwen van onze klanten weer terug te kunnen winnen.

NET PROMOTER SCORE SLIGRO BEZORGSERVICE

2018 +14



2017 +27



2016 +18



Vorig jaar zagen we dat onze klanten zeer kritisch waren op ons bestelproces en ons nieuwe platform. We hebben het afgelopen jaar hard gewerkt aan verbeteringen die zowel de stabiliteit als de snelheid van het platform verbeteren. Wij zijn verheugd te zien dat de waardering vanuit onze klanten in een stijgende lijn zit, maar beseffen ons dat we zullen moeten blijven verbeteren om aan de wensen van onze klanten te kunnen blijven voldoen.



SLIGRO 3.0

Sligro 3.0 is geen statisch concept maar een formule-generatie die in kleine en grotere stappen continu blijft doorontwikkelen. Met de voorbereidingen voor de Belgische implementatie van de Sligro-ISPC formule maar ook binnen een continue verbeteraanpak worden diverse formule-elementen steeds geoptimaliseerd. Daar waar mogelijk voor België en Nederland samen, maar op sommige vlakken vragen de lokale eet- en drinkgewoontes ook om een individuele invulling.

In 2018 zijn we begonnen met de ontwikkeling van de ZB van de toekomst, met als uitgangspunt deze nog aantrekkelijker te maken voor de klant, maar gelijktijdig de kostenstructuur aan te passen gezien de marktbrede omzetverschuiving van zelfbediening naar bezorging. We kijken daarbij naar locaties in aantal en omvang, bouwen inrichtingskosten. Nieuwe technologie kan ons op beide aspecten helpen.

Het gaat bij de ZB van de toekomst niet zozeer over de uitstraling van de zelfbediening aangezien de 3.0 gene-

ratie die inmiddels in 21 vestigingen is doorgevoerd goed aanslaat bij onze klanten, zo blijkt onder andere uit het eerder genoemde NPS onderzoek.

Binnen dit programma lopen we alle formule elementen kritisch door en zullen op diverse punten grotere en kleinere aanpassingen doen. Daarbij denken wij aan nieuwe vormen van loyalty om onze klanten te binden, maar ook aan digitale oplossingen in de ZB om voorraadhoogte en kosten terug te dringen, assortimentsmanagement, promobeleid en meer gepersonaliseerde promo en communicatie. In 2019 zullen we verder bouwen aan de ZB van de toekomst en stapsgewijs verbeteringen en nieuwe initiatieven toevoegen aan ons 3.0 concept. Het continu bezig zijn met je marktbenadering is in onze ogen noodzakelijk om blijvend optimaal aan te sluiten bij de behoefte van je klanten. Als ambitieuze marktleider past ons dat dan ook uitstekend.

Lekkerder, Persoonlijker, Voordeliger & Inspirerender, zijn en blijven de vier pijlers onder Sligro 3.0 of zoals wij het noemen de 'vier kanten' van Sligro. Onze klanten hebben

een intensief vak, maken veel uren en tijd voor inspiratie en bezinning schiet er dan wel eens bij in. Als marktleider in foodservice zien wij het als onze taak onze klanten niet alleen op correcte wijze te beleveren maar tevens een rol te spelen in het geheel ontzorgen en meedenken in rendement en vernieuwing bij onze afnemers. Een mooie taak die onszelf natuurlijk ook een prima beeld verschaft van wat er leeft in de markt en bij onze klanten. Ook in het tweede bestaansjaar heeft ons ZiN Inspiratie Lab zich goed doorontwikkeld. Klanten maar ook leverancierspartners weten ons steeds beter te vinden en samen bereiken we veel meer dan ieder individueel. Een mooi voorbeeld van een prachtig leveranciersevenement was de lancering van de Pink Chocolate van Callebaut. Ook het event waarbij de wereldberoemde 'bordkunstenaar' Yann Bernard Lejard zijn Art of Plating demonstreerde aan tal van horecaprofessionals, maar ook een sessie deed voor jong talent van middelbare horeca-opleidingen uit de regio, was een ZiN-waardig moment.

ZiN wordt zowel door regionale klanten als nationale accounts bezocht om individuele trainingen te volgen maar ook voor klantenevents is het een zeer gewaardeerde thuishaven. Onze aanpak met een abonnements-systeem en ook de ZiN Ondernemersacademy 'Boost' die eind 2018 van start is gegaan wordt omarmd. ZiN speelt vanzelfsprekend permanent in op de trends in de markt. Zaken als gezondheid maar ook personeelstekort binnen de horeca en dus de behoefte aan convenience en systeemoplossingen staan dan ook hoog op onze agenda. Wij zijn tevreden met de eerste jaren ZiN en ondervinden dat het bijdraagt aan de waardering van onze klanten.

ZiN FACTS & FIGURES 2018

Professionele bezoekers	12.500
Sociale impressies	500.000
Trainingen	155
Mensen getraind	1.650
Stakeholder bezoeken	200
Events met partners in business	12
Groei naamsbekendheid	25%
Gerenoemde ZiN-trainers	38

Onze visie

Lekker, goed en eerlijk eten wordt steeds belangrijker.

Onze missie

Wij willen lekker, goed en eerlijk eten voor alle Nederlandse foodprofessionals en hun klanten bereikbaar maken.

Onze rol

Sligro laat mensen genieten van lekker, goed en eerlijk eten. Dat doen wij door foodprofessionals uitstekende producten en diensten te leveren. Daarbij bedienen wij alle marktsegmenten van de foodservicemarkt. Onze meest onderscheidende factor daarbij zijn onze mensen, die dicht bij onze klant staan en ze helpen met oplossingen om hun klanten en gasten perfect te bedienen. Wij helpen de foodprofessional in alle delen van zijn business die met het eten en drinken van zijn klanten, gasten of medewerkers te maken hebben. De ondernemer kan zich daardoor optimaal richten op datgene waar hij of zij goed in is, het verwennen van zijn gasten.



Waar zit onze kracht en zien we kansen

Sligro is een krachtige marktleider in de Nederlandse foodservicemarkt en groeit al jaren harder dan de markt. Nu de foodservicemarkt in Nederland weer in een staat van herstel is, zijn wij als marktleider prima gepositioneerd om daar het voordeel van te genieten. Door de strategische samenwerking in Nederland met Heineken, is het aantal klanten wat Sligro bedient fors uitgebreid en vullen twee marktleiders, die ieder sterk zijn binnen hun eigen segment, elkaar uitstekend aan. Verdere consolidatie in de markt wordt voorzien en Sligro is door zijn omvang en financiële slagkracht prima gepositioneerd om hier in Nederland en in België een prominente rol te vervullen. Met een landelijk netwerk van zelfbedieningsgroothandels en een volledig online gedreven landelijk netwerk van bezorglocaties, die op intensieve wijze samenwerken, staan we dicht bij de klant en kunnen we een hoge kwaliteit en betrouwbaarheid van service bieden. Deze structuur waarbij in Nederland ruim 60% van de totale omzet inmiddels online plaatsvindt is in onze ogen een goede basis voor de omnichannel route die wij voor ogen hebben. Deze ontwikkelingen vragen forse investeringen en vragen dus ook om voldoende omvang om deze rendabel te kunnen maken. Onze omvang in de Benelux is daarbij denken wij een pre.

Wij zien in Nederland nog enige ruimte voor een verdere optimalisatie van ons zelfbedieningsnetwerk en zullen vanuit de forse volumegroei door de Heineken samenwerking ons bezorgnetwerk de komende vier jaar fors uitbreiden en inrichten naar de meest recente inzichten. In België staan we aan de vooravond van de uitrol van zowel een zelfbedienings- als bezorgstructuur op gelijke basis als in Nederland. Door stapsgewijze omzetgroei en langdurige vergunningsprocedures zal dat traject de komende jaren in beslag nemen. De verdere optimalisatie van onze netwerken in zowel België en Nederland en de toenemende schaalgroottes bieden ons de mogelijkheid tot verbeterde dienstverlening aan onze klanten alsmede efficiency en rendement voor de Groep. Onze cultuur, ons Groene Bloed, is nadrukkelijk aanwezig in de genen van onze medewerkers. Vanuit historie in Nederland, maar stap voor stap ook steeds meer in België. Onze ondernemende aanpak, met passie en de wil om de klant te helpen, maakt daarbij van 'hoog tot laag' het verschil. Groot geworden door klein te blijven. Authentiek en met veel good food kennis aan boord. Dat

voelt en proeft de klant. Die cultuur aangevuld met een krachtige backoffice en een schat aan mooie assortimenten, verspartners en exclusieve merken maken Sligro wat het is, Groots in genieten!

De komende jaren zullen ook in onze markten veel verandering vragen: duurzaamheid, krapte op de arbeidsmarkt, gezondheid, digitalisering, vitaliteit, ketenregie, platformdenken, data gedreven. Ook wij hebben natuurlijk niet alle antwoorden al klaar maar we hebben zin in de next step en omarmen verandering.

Waar zijn we minder sterk en zien we uitdagingen

De marktomstandigheden zijn de afgelopen jaren langzaam maar zeker verbeterd, maar we zien dat de markt om ons heen verandert. Er komen nieuwe (online) aanbieders bij en spelers vanuit retail die niches uit de foodservicemarkt willen bedienen. Grotere klanten zijn steeds op zoek naar optimale invulling van hun inkoop en logistiek en dagen ons uit om daar in mee te denken en te bewegen.

Hoewel we beschikken over een sterk inkoopapparaat, eigen productiefaciliteiten en tal van Vers Partners die voor vernieuwing in het assortiment zorgen, zijn wij van mening dat onze innovatiesnelheid en het aantal innovaties omhoog moet. Onze klanten vragen steeds andere oplossingen en concepten en wij moeten daarin voorop blijven lopen. Steeds vaker zal dat niet via de traditionele supply chain geschieden maar zullen platformen worden ingezet. Wij willen daarbij als portal onze klanten maximaal ontzorgen op een veel breder pallet dan we vandaag de dag al doen.

De steeds snellere innovatie vraagt ook om systemen en een backoffice die met behoud van stabiliteit ('het altijd doen') meer snelheid van veranderen en flexibiliteit bieden. Onze IT2020 route waarbij we het IT landschap geheel vernieuwen, is daarvoor ontworpen.

Ook logistiek en arbeidsinzet zullen de komende jaren fors veranderen. Eén uniforme wijze van logistiek past niet langer bij de grote verschillen tussen stadsdistributie en de gebieden buiten de grote steden. Natuurlijk zullen milieubelasting en veiligheid daarbij een grote rol spelen. Qua arbeid zijn de beschikbare capaciteit alsmede vitaliteit in combinatie met latere pensionering thema's die in onze branche nadrukkelijk aandacht vragen.

Zelfbediening

Ons netwerk van zelfbedieningsvestigingen bestaat uit 50 locaties in Nederland en twee locaties in België.

In Nederland zien we al jaren dat de trend in de markt in toenemende mate naar bezorging neigt en die trend zette zich ook in 2018 door. Ook bij Sligro zien we dat klanten bij groei vaak overstappen vanuit onze zelfbediening naar onze bezorging. Dat is het logische gevolg van ons bedrijfsmodel waarbij we klanten in onze zelfbedieningsomgeving kunnen aantrekken en laten zien wat we aan producten, concepten en diensten te bieden hebben om ze daarna het gemak van onze bezorging aan te kunnen bieden. Daar staat ook nieuwe aanwas van klanten tegenover, echter per saldo ervaren ook wij lichte druk op de omzet in de zelfbediening als gevolg van de algehele trendverschuiving in de markt.

In België zien we een vergelijkbare trend en de markt van bezorging harder groeien dan die van de zelfbediening. Ook in onze vestigingen van ISPC zien we die beweging terug. Bij onze groeiambities in België houden we rekening met deze trend en wij verwachten dat het aantal vestigingen in België op termijn relatief kleiner zal zijn dan dat in Nederland. Waar in Nederland de markt voor zelfbediening al verdeeld is onder een aantal grote spelers, ligt die in België nog meer open. De ruimte voor Sligro-ISPC om daar te groeien is dus nog aanzienlijk groter dan in Nederland.

Momenteel zijn we bezig met de procedure om in Brugge een vergunning te verkrijgen voor een derde zelfbedieningslocatie in België. Met de ervaring van Antwerpen op zak, anticiperen wij op een relatief lange strijd met een aantal concurrenten die ons via de juridische weg willen vertragen. Zowel lokale concurrenten maar ook een enkele internatio-

nale spelers hebben schijnbaar dermate weinig vertrouwen in hun eigen kracht dat deze vorm van vertragen het beste alternatief lijkt. Wij laten ons daardoor niet ontmoedigen en richten ons op een sterke positie in de markt op de middel-lange termijn. Ons vertragen zal nog wel lukken, maar ons afhouden van onze ambitie allerminst.

Bezorging

Ons netwerk van bezorglocaties bestaat in Nederland uit acht bezorgservicevestigingen van Sligro en dertien bezorglocaties van de voormalige Heineken groothandel. In België hebben we één bezorgservicevestiging voor JAVA Foodservice in Rotselaar, één bezorglocatie met afhaal mogelijkheden voor Sligro-ISPC in Antwerpen en bezorgen we klanten van Sligro-ISPC in België nog voor een deel vanuit Nederland. Beide ISPC locaties te Luik en Gent zijn zelfbedieningsvestigingen van waaruit ook bezorgd wordt.

In Nederland en België zien we de groei in de markt volledig komen uit groei in het bezorgkanaal. Die groei trekt ook nieuwkomers op de markt aan die vanuit een logistieke of retailachtergrond een stukje van de markt claimen. Vooral nog gebeurt dat in relatieve nichesegmenten van de markt waar wij nog niet zo actief zijn. Dat is geen reden om deze ontwikkeling te negeren of onderschatten. Hoewel wij niet ambiëren de logistieke dienstverlening in te stappen, prikkelen deze aanbieders ons op scherp te op ons kostenniveau. In een markt die het afgelopen jaar te maken kreeg met aanzienlijke kostenstijgingen op transport, is het van belang het meest efficiënt te zijn. Dat is niet alleen vanwege de kosten die in-efficiency met zich meebrengt maar ook om in tijden van schaarste in transport, de dienstverlening aan onze klanten op peil te kunnen houden. Innovaties op transport, intensievere samenwerking met onze transportpartners, verdichting van transport door groei bij nieuwe en bestaande klanten en optimalisering van het bezorgservicenetwerk dragen daar de komende jaren aan bij.

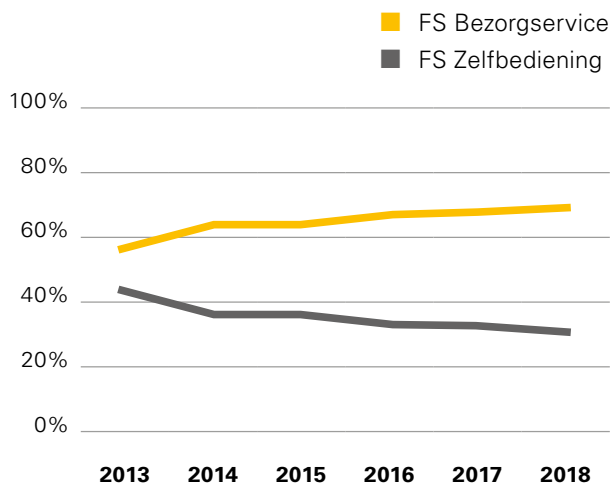
De nieuwe toetreders vanuit de retail challengen ons op de drempels die ons bezorgmodel met zich meebrengt. Wij zijn zowel in de logistiek als het transport sterk gericht op relatief grote orders, waar deze aanbieders al op een kleinere dropgrootte break even draaien. Om groeikansen in markten als de kleinschalige zorg en kinderdagverblijven te kunnen benutten, zullen ook wij nieuwe logistieke concepten ontwikkelen met een lager kostenniveau. Ons concept 'Aan tafel', ontwikkeld door Van Hoeckel, is daar al een mooi voorbeeld van, maar ook de verschillende trajecten om in kleinschalige drops rendabel te kunnen voorzien tonen veelbelovende resultaten. Tests met kleinschalig elektrisch vervoer in verschillende type voertuigen, laten zien dat service aan

VESTIGINGEN ZELFBEDIENING

	Aantal vestigingen ultimo boekjaar		x 1.000m ² vvo* ultimo boekjaar	
	2018	2017	2018	2017
2.0 stijl	29	33	181	214
3.0 stijl	21	17	169	141
Totaal ZB NL	50	50	350	355
Totaal ZB BE	2	2	16	16

* verkoop vloer oppervlak

OMZETVERDELING FOODSERVICE



klanten, kosten-efficiency en reductie van CO₂-uitstoot hand in hand kunnen gaan. Deze zullen we in 2019 verder ontwikkelen om ze in de komende jaren op te kunnen schalen.

Naast de eerder genoemde schaarste op transport, zagen we het afgelopen jaar ook de beschikbaarheid van personeel in de distributiecentra verder afnemen. De gemiddelde verblijfsduur van inleenkrachten liep, ondanks programma's om meer doorgroeikansen aan deze collega's te bieden, sterk terug en de omloopsnelheid van medewerkers, en daarmee de kosten, namen toe. Naast deze ontwikkelingen zien we al jaren dat de toenemende vergrijzing druk zet op de beschikbaarheid van personeel in de fysiek relatief zware distributie-omgeving. Tot op heden hebben we dat met relatief eenvoudige automatisering van hulpmiddelen goed kunnen opvangen. Wij schatten echter in dat de huidige trend zich de komende jaren zal doorzetten en de oplossing uiteindelijk gelegen is in vergaande mechanisatie als personeel niet meer voldoende beschikbaar is. De plannen daarvoor zullen we in 2019 concretiseren.

Sligro online bestelplatform

We hebben de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in verbeteringen van ons online bestelplatform. De snelheid is met 30% verbeterd en dat ondanks een toename van de data-load (door verhoogd gebruik door onze klanten) van 90%. Dat heeft zijn vruchten afgeworpen en we zien dan ook dat we met onze klanten een kantelpunt hebben bereikt qua vertrouwen in de kwaliteit en snelheid van ons bestelplatform.

In 2018 hebben we binnen de samenwerking met Heineken veel aandacht gegeven aan bestelgemak en zijn we geleidelijk klanten aan het overzetten van traditioneel telefonisch bestellen naar online. Inmiddels bestelt iets meer dan 60% (2017:

40%) van de voormalige Heineken groothandelklanten online en wij zullen in 2019 onverminderd veel aandacht geven aan het verhogen van dat percentage. Binnen de 'oorspronkelijke' Sligro klanten ligt dat percentage boven de 95%.

Samenwerking met Heineken

We kijken met een goed gevoel terug op het eerste jaar van onze samenwerking met Heineken. Nadat we in december 2017 de samenwerking bekrachtigden zijn we samen met onze partner begonnen aan een intensief traject om de samenwerking in de praktijk vorm te geven, met alle aandacht voor onze gezamenlijke klanten. Daarnaast hebben we belangrijke stappen gezet richting de integratie van de fysieke netwerken van beide partijen.

De eerste helft van 2018 stond vooral in het teken van het beheerst overnemen van de operatie op de voormalig Heineken bezorggroothandelslocaties en het onderhoud van de relatie met onze klanten. Wij denken dat we daar, zeker gezien de enorme omvang van deze deal, goed in geslaagd zijn. Deze (hernieuwde) kennismaking met 18.000 klanten heeft een aanzienlijke inspanning van onze buitendienst gevraagd, die daardoor in die periode bewust wat minder gericht was op acquisitie van geheel nieuwe klanten.

De overname van de logistieke operatie ging overwegend goed, al waren er in de aanloop naar de zomer best ook wat problemen. Binnen enkele maanden hebben we op alle dertien locaties van Heineken onze techniek geïmplementeerd waardoor het interne proces van orders verzamelen en voorraadbeheer, al grotendeels onder onze regie kon plaatsvinden. Wat uitdagend bleek is het sterke seizoenspatroon in de drankensector. Hoewel we ons bewust waren van de piekbelasting op een aantal momenten in het jaar, konden we rond Koningsdag niet voorkomen dat we het door ons gewenste serviceniveau niet aan al onze klanten konden waarmaken. Daarop is ingegrepen en vanaf dat moment hebben we het duurzaam onder controle. In recente klantonderzoeken scoren we inmiddels tussen de 8 en 9,5 voor onze dienstverlening aan Heineken klanten.

Ondanks de relatief snelle omschakeling op de interne logistieke IT infrastructuur, gaat tot op heden de interactie met zowel klanten als leveranciers nog via de Heineken systemen. Dat is op termijn niet wenselijk en is een belemmering om verdere integratie door te kunnen voeren, met bijbehorende voordelen voor onze klanten (één order, één drop, één factuur voor de gecombineerde leveringen van Sligro en Heineken). Wij verwachten de technische aanpassingen die daarvoor randvoorwaardelijk zijn, in het tweede kwartaal van 2019 op te leveren, waarna we stapsgewijs de locaties van

de Heineken groothandel kunnen ontmantelen en de activiteit kunnen onderbrengen in de Sligro distributiecentra. De fysieke aanpassingen in bestaande Sligro distributiecentra alsmede de aankoop en bouw van de nieuwe Sligro distributiecentra, die eveneens randvoorwaardelijk zijn voor verdere integratie, liggen op schema.

De laatste stap, die we in 2019 zullen voorbereiden en begin 2020 verwachten uit te rollen, is dan nog de samenvoeging van de facturen van Sligro en Heineken tot één factuur voor de klant en de mogelijkheid om orders voor bier & cider en de overige food en drank categorieën in één keer op het Sligro online bestelplatform te kunnen inzetten.

Het was hard werken in 2018. Maximale aandacht op klantbehoud waarbij de daarbij horende kosten en iets minder focus op acquisitie van nieuwe klanten bewust voor lief zijn genomen. Terugkijkend denken we daarmee de juiste keuzes te hebben gemaakt en deze ook goed te hebben uitgevoerd. Wij hadden initieel ingeschat binnen drie tot vier jaar na de start van de samenwerking, de integratie te kunnen voltooien. Wij verwachten dat, ondanks de vertraging in dit eerste jaar op sommige technische vlakken, binnen die periode te volbrengen en zijn vol vertrouwen dat de daaruit voortvloeiende kostensynergie en omzetsynergie waargemaakt zullen worden.

Acquisities

Naast autonome groei willen we in Foodservice ook groeien door middel van acquisities. Wij zien in Nederland nog voldoende ruimte voor verdere consolidatie en wij zijn goed gepositioneerd om daar een prominente rol in te spelen. Wij zijn daarbij wel in toenemende mate kritisch in de afweging tussen toegevoegde waarde (in omzet en rendement) en complexiteit van de integratie. Hierdoor richten we ons voornamelijk op relatief grote partijen of specialisten.

De integratie van de acquisities en onze eigen activiteiten in België, alsmede het integratieproces vanuit de samenwerking met Heineken in Nederland vragen ook komend jaar nog veel aandacht van onze organisatie. Een organisatie die bovendien op weg is om zich voor te bereiden op toekomstige internationale expansie met alle randvoorwaarden die daarbij horen. Dat vraagt om weloverwogen keuzes op acquisitie gebied in de markten waarin we reeds actief zijn en discipline om niet te snel een volgend land te willen betreden. We richten ons nu primair op de BeNeLux en daarbij moeten acquisitiekandidaten dan wel aan onze criteria voldoen:

- Een overwegend juist klantenbestand /klantenmix met synergie met ons bedrijf.
- Een cultuur die geen belemmering mag vormen.
- Een zekere omvang of specialisme.
- Een regionale of nationale versterking.
- Met oog voor marktpositie en mededinging.



Samen met Heineken zijn we in 2018 begonnen aan een intensief traject om de samenwerking in de praktijk vorm te geven, met alle aandacht voor onze gezamenlijke klanten.



De kaasafdeling in de zelfbedieningsgroothandel is hét podium voor een onderscheidend kaasassortiment en de specialistische vakkennis van onze verkoopmedewerkers.

ORGANISATIE EN MEDEWERKERS

Doelstellingen

- Breed verankeren van onze cultuur binnen de organisatie door middel van gestructureerde programma's, om zodoende als constant groeiende, veranderende en in twee landen opererende organisatie onderscheidend te blijven en ondernemerschap en medewerkersbetrokkenheid te borgen.
- Aanpassen en doorontwikkelen van ons organisatie- en aansturingsmodel met een leiderschapsstijl die past bij de cultuur en de groeiambities van de Groep.
- Borgen van de balans tussen de verdere professionalisering en formalisering van processen en systemen enerzijds en de werking van een informele organisatie anderzijds waarin korte lijnen bijdragen aan snelle, slagvaardige doch weloverwogen besluitvorming.
- Creëren van een moderne, veilige en inspirerende werkomgeving waarin medewerkers van verschillende komaf en geaardheid zich thuis kunnen voelen.
- Onderhouden van onze positie op de arbeidsmarkt als een fatsoenlijke, ondernemende, betrouwbare werkgever waar mensen graag voor en mee willen werken.
- Nastreven van relatief langdurige dienstverbanden in onze kernactiviteiten om investeringen in opleidingen, cultuur en commitment lonend te maken door het stimuleren van groei van medewerkers, het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidings- en management development traject.
- Faciliteren van duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers met het oog op de nog relatief intensieve en fysieke arbeidsprocessen en een vergrijzende beroepsbevolking in Nederland en België .
- Anticiperen op de uitdagingen in de markt en de ambities voor de toekomst door concernbrede kwaliteitsimpulsen in de organisatie en aansluiten bij scholen en universiteiten om kennis en ervaring uit te wisselen en op die wijze ook toegang te bevorderen tot innovatieve ideeën en talentvolle mensen.
- Hooghouden van de trots op Sligro Food Group door intensieve communicatie en door het delen van succes breed door de organisatie heen.
- Handhaven en uitbouwen van klantgerichtheid en klantvriendelijkheid als vanzelfsprekende werkhouding van alle medewerkers.

Cultuur

Onze uitgesproken cultuur met de daarin verankerde waarden en normen is een belangrijke pijler onder onze manier van ondernemen. Het vasthouden van belangrijke cultuurkenmerken in een veranderende organisatie is uitdagend. Om dat te verankeren hebben wij deze in ons selectie-, introductie-, management development- en opleidingsprogramma ondergebracht in een cultuurprogramma onder de naam 'Groen Bloed'. Voor veel van onze relatief nieuwe collega's blijft het desondanks nog lastig om onze cultuur te begrijpen, doorgronden en te omarmen. Dat bleek ook uit de cultuur-

scan die we eind 2017 hebben gedaan. Door degene met wat meer Sligro Food Group-jaren op de teller is het daarentegen prima omarmd.

Omdat wij geloven dat persoonlijk en zakelijk succes, ook voor onze nieuwe medewerkers, afhankelijk is van de mate waarin men zich thuis voelt bij en past in de cultuur, zullen wij de intensiteit en aandacht voor dit thema moeten vergroten. Dat kan en moet door het verder intensiveren van de brede communicatie, maar ook door gerichte coaching en begeleiding.

Wij zien het als een mooie uitdaging om onze cultuur ook in internationale context als onderscheidende factor te behouden. Culturele verschillen per land zijn een gegeven, maar de onderliggende waarden en normen die onze cultuur kenmerken zijn meer universeel van aard en kunnen wel degelijk ook in Belgische context worden ingezet. Dat moet dan wel vanuit het land zelf en de overtuiging van de lokale medewerkers komen. Onze Belgische collega's hebben dat in 2018 voortvarend opgepakt door een cultuurprogramma onder de naam 'Ons Peper & Zout' te lanceren. Hoewel de naam van het programma afwijkend is, zijn de onderliggende fundamentele cultuurkenmerken van het programma in België exact gelijk aan die in Nederland en daar gaat het om: Samen sterk, Gezond eigenwijs, Bewust direct, Zorgvuldig met centen en Trots vanuit passie.

Onze cultuur en ondernemerschap heeft een maatschappelijk verantwoorde basis en dat voelt als vanzelfsprekend. Wij zijn verankerd in de samenleving en leggen over onze manier van ondernemen dan ook graag verantwoording af aan alle belanghebbenden. Als beursgenoteerd familiebedrijf is dat voor ons een vanzelfsprekende zaak en wij voelen dat niet als verplichting. We vertellen juist graag over wat we doen en hoe we dat doen, en daar zijn we trots op.

Organisatiestructuur en aansturingmodel

Als groothandel met een grote logistieke- en vestigingsoperatie is het van belang om continu te groeien en schaal-grootte om te zetten in toenemende efficiency. Dat vraagt om vergaande standaardisatie van processen en reductie van complexiteit waar mogelijk.

Wij zijn ervan overtuigd dat een organisatiestructuur met een hoge mate van centralisatie daarbij het best passend is.

Centraal bepaalt de Directie de strategie, managen we op centrale functionele afdelingen de complexiteit en ontzorgen zo onze distributiecentra en vestigingen op tal van vlakken. Wij hechten er veel waarde aan om als Directie zelf veel kennis van de operatie te verkrijgen en behouden. Immers, goede strategische besluitvorming vraagt om diepgaande kennis van de uitvoeringspraktijk. Een kleine tactische laag van operationeel managers vormt de brug tussen de centrale en de lokale operatie in informatievoorziening en controle.

In de logistieke- en vestigingsoperatie sturen wij onze mensen op begrijpbare eenvoudige KPI's die zij direct kunnen beïnvloeden. De kaders waarbinnen lokaal geopereerd kan worden, zijn centraal gedefinieerd en relatief smal, maar daarbinnen geven we lokaal de vrijheid om te ondernemen.

Op deze wijze creëren we lokaal maximaal aandacht voor de dagelijkse operatie en de interactie van onze collega's met onze klanten.

Het vereist continu aandacht om dit model goed uit te leggen aan (nieuwe) collega's. De neiging bestaat toch steeds om werk dat eigenlijk centraal moet gebeuren, lokaal (te laag in de organisatie) neer te leggen of om meer financieel te willen sturen in plaats van op eenvoudige KPI's. Daarnaast onderkennen we het risico dat de afstand tussen hoofdkantoor en operatie te groot wordt, waarmee de ontzorgende functie onvoldoende wordt opgepakt. Ons jaarthema 'Back to Business' past daar denken wij ook prima bij.

Vanuit deze filosofie hebben wij onze organisatiestructuur passend bij onze internationale ambitie vormgegeven. Deze zal vanaf 1 januari 2019 worden geïmplementeerd:

- In de basis willen wij in de landen waarin wij actief zijn conform het eerder geschetste model werken met een ontzorgende centrale structuur waar complexiteit en gedeelde diensten worden opgevangen. In de lokale operatie en vestigingen moet aandacht zijn voor de dagelijkse operatie en de klant. Sturing geschiedt op basis van KPI's die in hoge mate op internationale definities gestoeld zijn.
- Elk land krijgt zijn eigen landendirectieteam, voorgezeten door een landendirecteur die binnen duidelijke kaders verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft om binnen het land, met lokale gebruiken en wet- en regelgeving te opereren en beleid uit te rollen. Binnen dat mandaat is het directieteam gezamenlijk resultaatverantwoordelijk.
- De strategie voor de Groep en de beleidskeuzes die voor alle landen gelijk zijn, wordt door de hoofddirectie bepaald. Dat noemen wij de International Board en deze bestaat, naast de tweekoppige Executive Board van CEO en CFO, uit vier directeuren met een land overstijgende verantwoordelijkheid op hun vakgebied (Inkoop & Assortimentsmanagement, IT, Supply Chain en HRM) en de landendirecteur voor Nederland als grootste land.

Gezien de omvang van onze organisatie op dit moment en de nog bescheiden internationale aanwezigheid wordt het grootste deel van de posities in de International Board uitgevoerd door directieleden die ook zitting hebben in de landendirectie voor Nederland.

De International Board wordt ondersteund door een beperkt aantal stafafdelingen en functies die eveneens een land-overstijgende verantwoordelijkheid hebben. Daarbij valt te denken aan de secretaris van de vennootschap, juridische

zaken, corporate control, interne audit en programma & procesmanagement.

Werkgeversperspectief

Sligro Food Group wil zich op de arbeidsmarkt positioneren als een aantrekkelijke en betrouwbare werkgever. Het is daarbij van belang onderscheid te maken tussen de verschillende soorten werk die we bieden en de doelgroepen die we daarop willen aanspreken.

Die doelgroepen vragen een eigen aanpak op het brede P&O-terrein, ander recruitment, andere opleiding en ontwikkeling, andere inwerktrajecten, andere aansturing, en een ander beloningsperspectief. Het is belangrijk dat onderscheid te maken in zowel beleid als uitvoering.

In toenemende mate maken we voor de logistieke operatie gebruik van flexwerkers en uitzendkrachten, veelal afkomstig uit landen in Oost-Europa. Om de kwaliteit van arbeids- en leefomstandigheden voor deze collega's te kunnen borgen, werken we intensief samen met een tweetal internationale uitzendbureaus. Zowel de Oost-Europese collega's als de Nederlandse uitzendkrachten werken in dit soort fysiek inspannende banen, vaak relatief kort bij ons. We besteden dan ook veel aandacht aan het versnellen van het inwerkproces, goede operationele aansturing, een goede dagelijkse werksfeer en opleiden in ultra korte e-learning's. Ook bieden we specifiek gericht op collega's uit Oost-Europa kansen op vaste arbeidscontracten en verdere doorgroei om een langere verbintenis aan Sligro Food Group met alle kansen die daarbij horen aantrekkelijk te maken.

We hebben in 2018 weer gemerkt dat de schaarste in deze categorie van medewerkers toeneemt. Op de langere termijn kunnen we dat alleen opvangen door te investeren in verdere automatisering en mechanisatie van de werkzaamheden.

Medewerkers die een ambacht uitoefenen, zijn belangrijk in de onderscheidende positie van onze formules. Hun specialisme in combinatie met onze klantgerichte cultuur oogst met name in de zelfbedieningsomgeving veel waardering onder onze klanten. Wij hebben veel ervaring met de wensen en voorkeuren van deze beroepsgroep en hebben een onderscheidende aanpak waarmee wij hen benaderen. De verschillende vormen van samenwerking met (vak)opleidingsinstituten helpt daar bij. Voor deze groep medewerkers hebben we een breed pakket aan opleidingen en trainingen beschikbaar, die we grotendeels in eigen beheer hebben ontwikkeld. De functies die we deze collega's kunnen bieden met veel ondernemerschap, klantencontact en liefde voor het vak, maakt ons een aantrekkelijke werkgever voor deze doelgroep.

KENGETALLEN 2018

	Nederland	België	Totaal
In dienst	1.521	148	1.669
Uit dienst	1.468	148	1.616
Vacatures	1.858	118	1.976
Sollicitanten	9.741	2.501	12.242

Met de groei van de organisatie is de behoefte aan en het aantal posities voor hoger opgeleide medewerkers snel toegenomen. Vaak is het aantal posities per functiegebied op dit niveau echter nog beperkt, maar elk functiegebied en daarvoor beschikbare arbeidspopulatie vraagt een andere aanpak. Voor de invulling van deze posities maken we nu veelal gebruik van gespecialiseerde werving en selectie organisaties die ons in dat proces ondersteunen. Voor ontwikkeling, opleiding en trainingen voor deze medewerkers maken we gebruik van het aanbod van diverse opleidingsinstituten.

Naast het werven op beschikbare vacatures zijn we in 2018 ook gestart met een traineeprogramma voor schoolverlaters en jonge professionals op HBO en WO niveau. Wij geloven in het opleiden van eigen talent en opvolgingstrajecten vanuit de eigen organisatie. Het aanboren van talent in een vroegtijdig stadium is daar een belangrijk onderdeel van. Ondanks dat we het programma dit jaar voor het eerst lanceerden kregen we maar liefst bijna driehonderd aanmeldingen voor het selectietraject. Uit deze populatie hebben we in een aantal rondes en een indrukwekkende finale assessment-dag in ZiN Inspiratie Lab uiteindelijk vier nieuwe collega's geselecteerd die starten in het traineeprogramma.

Gezondheid en veiligheid

Het is belangrijk dat medewerkers zich prettig voelen en een veilige en gezonde werksituatie beleven. Dat betekent dat we duurzaam investeren in tastbare maatregelen en hulpmiddelen om de veiligheid te vergroten, en ook in training en bewustwording om veiligheid onder de aandacht van onze medewerkers te brengen en houden.

Een groot deel van ons werk is fysiek belastend. Dat vormt een uitdaging in het perspectief van een vergrijzend werknemersbestand als gevolg van het langer doorwerken door een hogere AOW-leeftijd. Naast aandacht voor fysiek werk en het maken van plannen voor oudere werknemers, vraagt dat ook aandacht voor de inrichting van het werk en het gebruik van goede hulpmiddelen.

Er worden zowel in België als in Nederland branchebrede afspraken gemaakt en initiatieven ontwikkeld op het terrein van fysiek werk. Wij participeren daar actief in en vinden het een goede zaak dat deze verantwoordelijkheid breed gedragen wordt door werknemers en werkgevers.

Ziekteverzuim is een graadmeter voor enerzijds gezondheid van medewerkers en een gezonde werksituatie maar anderzijds is het een graadmeter voor betrokkenheid en daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheid. Vanuit dat perspectief gaan we in onze verantwoordelijkheid als werkgever verder dan wat strikt noodzakelijk is. Desondanks is er in Nederland sprake van een licht stijgend verzuimpercentage en dat vraagt om blijvende scherpe aandacht van lijnmanagement en goede support van P&O.

ZIEKTEVERZUIM

	2018	2017
Nederland ¹⁾	4,6%	4,6%
België ²⁾	10,3%	11,4%

1) Ziekteverzuim NL

Ziekteverzuim ten opzichte van de beschikbaarheid.
Beschikbaarheid uitgedrukt in Contracturen, bij hulpkrachten zijn dit de werkelijke uren (exclusief uitzendkrachten).
Op basis van 12 maanden, voortschrijdend gemiddelde.

2) Ziekteverzuim BE

Het aantal uren afwezigheid omwille van ziekte tegenover het aantal theoretisch/contract te presteren uren.
Op basis van 12 maanden gemiddeld.

Medewerkersbestand en diversiteit

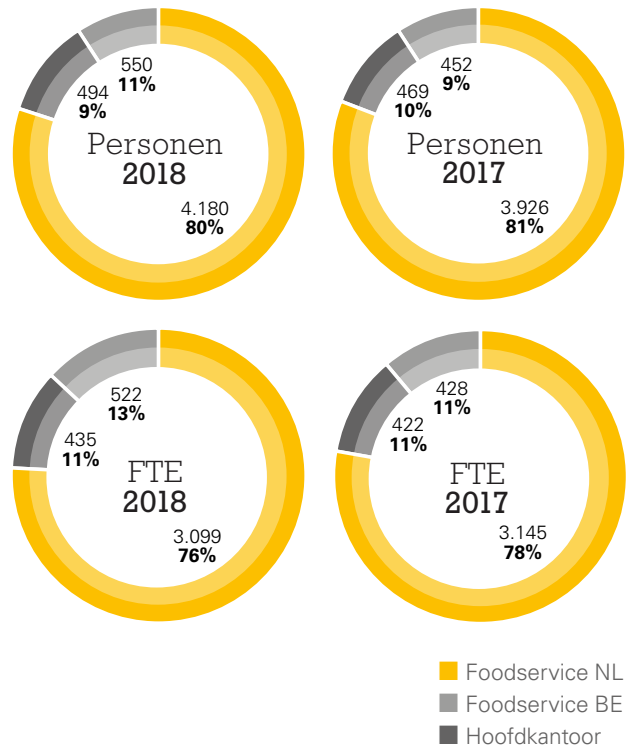
Sligro Food Group is een relatief grote werkgever in Nederland en ook in België zien we ons medewerkersbestand gestaag groeien. In onderstaande analyses zien we verschillende doorsnijdingen van ons werknemersbestand naar land, contractsoort, leeftijd en geslacht. In deze analyses laten we de medewerkers die in de eerste jaarhelft werkzaam waren bij EMTÉ buiten beschouwing.

De Executive Board bestaat uit twee mannen. Omdat wij graag werken met langdurige dienstverbanden op directie-niveau ontstaan er op korte termijn niet veel kansen daar verandering in aan te brengen. De Raad van Commissarissen bestaat uit vier mannen en een vrouw.

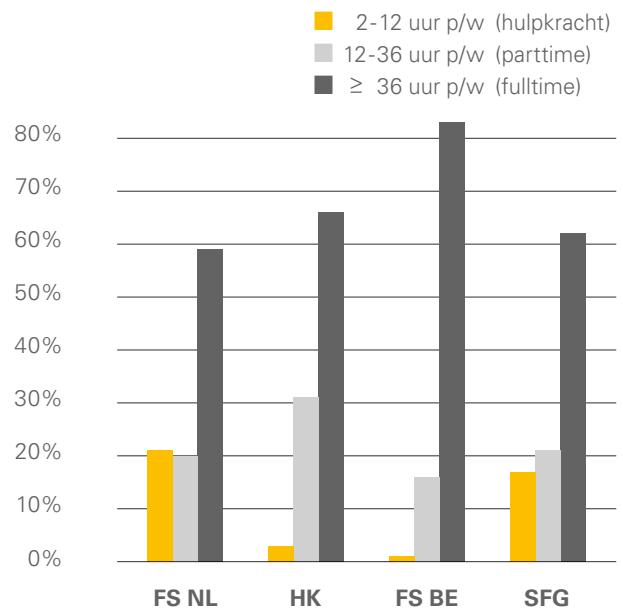
Diversiteit is binnen onze organisatie een open en bespreekbaar onderwerp. Het is geen geforceerd proces waar enkel

streefcijfers gelden. Aan de juiste competenties gecombineerd met de juiste cultuurmatch hechten we veel meer waarde bij de selectie van kandidaten. De algemene opvattingen over dit onderwerp onderschrijven wij volledig en vinden het belangrijk deze balans stap voor stap te bereiken. Intrinsieke motivatie hiervoor werkt beter dan quota.

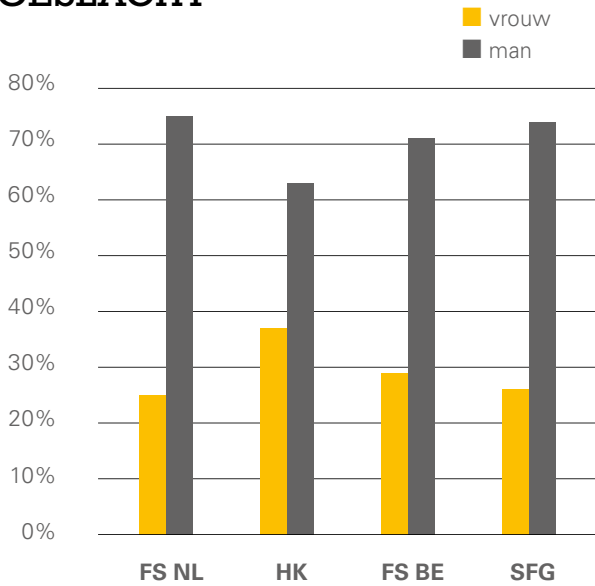
MEDEWERKERSBESTAND



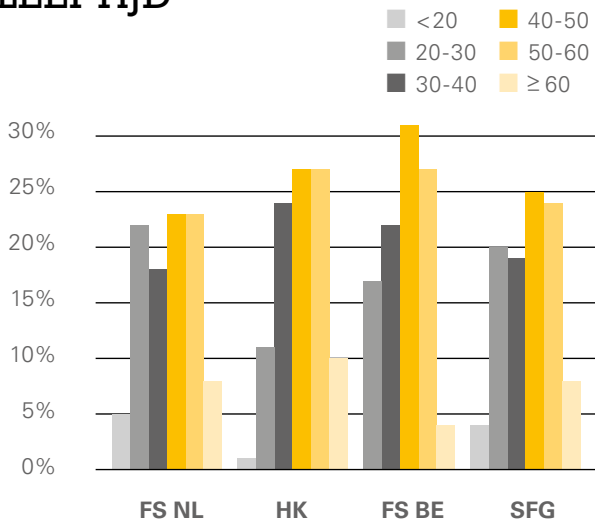
CONTRACTSOORT



GESLACHT



LEEFTIJD



FS NL = Foodservice Nederland

HK = Hoofdkantoor

FS BE = Foodservice België

SFG = Sligro Food Group

Leren en ontwikkelen

Blijven leren en ontwikkelen is voor alle medewerkers van Sligro Food Group van groot belang. De veranderingen binnen en buiten de organisatie zorgen ervoor dat werkzaamheden en functies continu moeten worden aangepast. Wie niet mee verandert en zichzelf steeds opnieuw uitdaagt kan op termijn niet meer mee.

Wij hebben daarom leerprogramma's voor alle niveaus in onze organisatie die zowel vakinhoudelijk als competentiegericht zijn. Naast trainingen leidinggeven, die we zowel in Nederland als in België op dezelfde wijze geven, hebben wij drie leiderschapsprogramma's ontwikkeld. Eén op MBO-niveau (Jong Oranje), één op HBO-niveau (Sligro's Ondernemers Programma SOP) en één op academisch high potential niveau (Sligro's Jonge Intelligente Denktank SJID). Bovendien is er een programma gestart (Jonge Helden) voor pas ingestroomde hoogopgeleide medewerkers. De deelnemers worden geochocht door daarvoor getrainde senior medewerkers die al langer bij Sligro Food Group werken. Aandacht voor cultuuroverdracht is daarbij heel belangrijk. Iedere leergang is gericht op het uitdagen van de deelnemer zichzelf te ontwikkelen door middel van een uitdagend aanbod.

Wij bieden in Nederland al deze opleidingen aan via het online medewerkersplatform, bijSligro genaamd. Daar bieden we ook een rijk aanbod persoonlijke e-learnings die medewerkers ondersteunen in hun werkpraktijk maar ook in hun persoonlijke leven. Hier wordt enthousiast gebruik van gemaakt.

Naast de opleidingen die wij zelf hebben ontwikkeld wordt gebruik gemaakt van extern aanbod aan opleidingen vanuit opleidingsinstellingen voor specifieke functionele gebieden of competentie gerichte trainingen.

Wij geloven dat het belangrijk en onze rol is om bij te dragen aan de opleiding en ontwikkeling van nieuw talent. In samenwerking met een aantal opleidingsinstellingen bieden we stageplaatsen aan voor leerlingen vanuit diverse opleidingsachtergronden. Het mooie daarvan is dat wij die leerlingen vaak kunnen helpen en ondersteunen bij hun ontwikkeling, maar dat zij omgekeerd met nieuwe frisse inzichten ons als organisatie weer verder kunnen helpen.

Om te onderstrepen hoe belangrijk wij leren en ontwikkelen vinden, organiseren wij regelmatig evenementen waarbij we onze waardering uiten aan de mensen die de tijd en energie in een opleiding of training hebben gestopt. Zo hebben we afgelopen jaar wederom de 'Leerheldendag' georganiseerd waarbij we een grote groep medewerkers die een opleiding heeft gevolgd in het zonnetje hebben gezet. Daarnaast kennen we al enkele jaren de uitreiking van de 'Jan Hoense-laarsprijs' voor het beste stageverslag of afstudeeronder-

zoek van een medewerker of een gezinslid van één van onze medewerkers. We reiken deze op MBO en HBO/WO niveau uit en de winnaars ontvangen een opleidingscheque ter waarde van € 5.000.

OPLEIDINGEN

	Aantal opleidingen	Medewerkers getraind
Basis (vak-)opleidingen	31	1.692
Veiligheidsopleidingen	7	1.617
E-learnings	149	3.934
Leiderschapsprogramma's	4	208

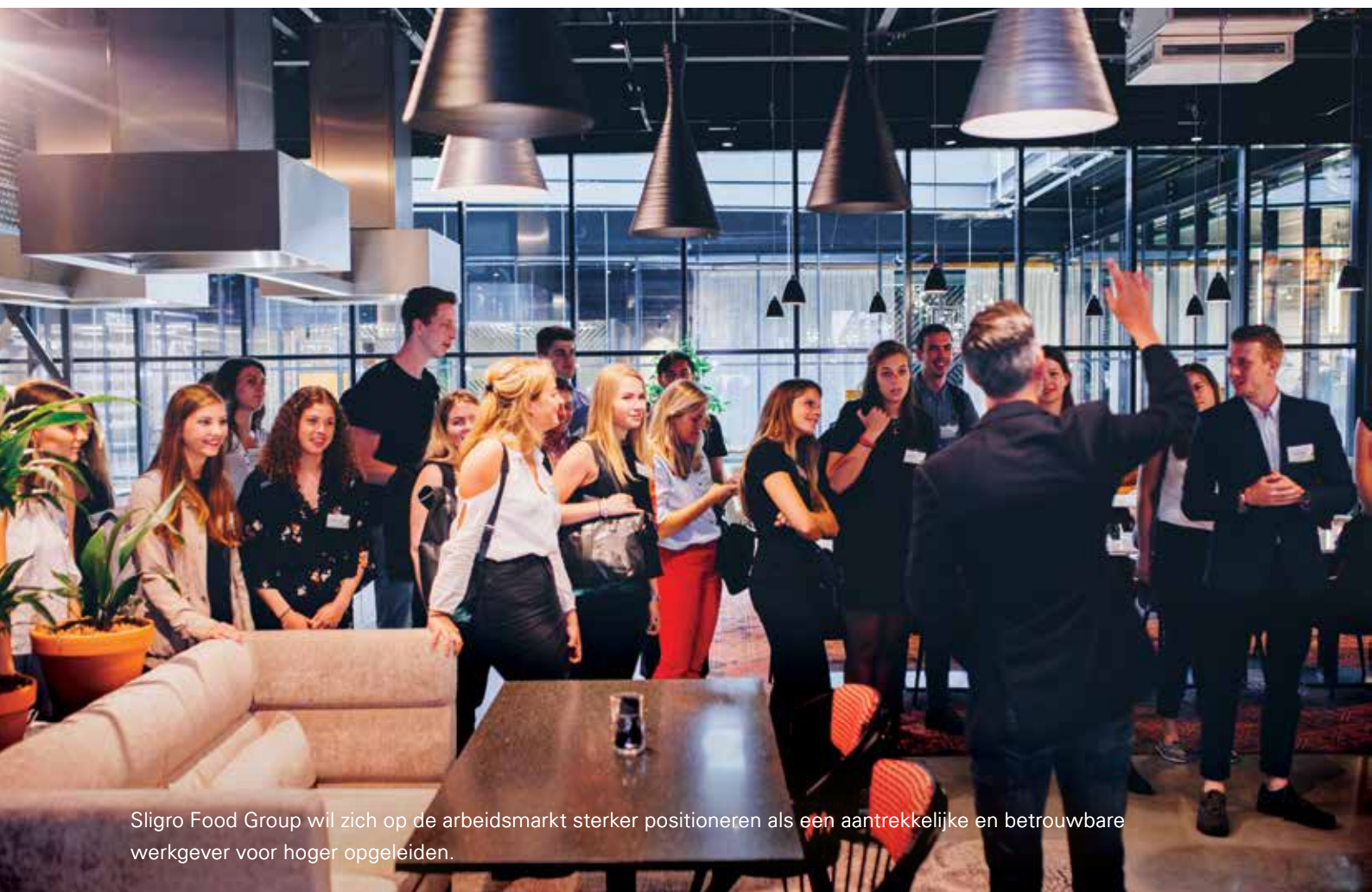
STAGEPLAATSEN

	MBO	HBO/WO
Nederland	268	60
	Middelbaar	Bachelor
België	4	3

Ondernemingsraad

Wij hechten veel waarde aan een goede relatie en overlegvorm met onze medewerkers. Dat doen we zowel direct als in de vorm van het overleg met de ondernemingsraden. Uiteraard is er een wettelijke borging van dit overleg, maar los daarvan zijn wij overtuigd van de meerwaarde die open en transparant overleg met de ondernemingsraden biedt. Het is dan uiteraard wel van belang dat alle betrokkenen aan de overlegtafel daar op een professionele wijze mee omgaan, en wij ervaren dat ook zo. Wij kiezen er dan ook voor om onze ondernemingsraden nadrukkelijk te betrekken bij beleidsinvulling en -uitvoering en we beperken ons daarbij niet tot het wettelijk minimum. De input die wij vanuit de ondernemingsraden krijgen op deze punten en ook feedback vanuit de achterban zien wij als zeer waardevol en wij koesteren dan ook de goede relatie die is opgebouwd.

Deze visie is universeel al moeten we er in de verschillende landen op onderdelen op een andere wijze invulling aan geven. Andere regelgeving of uitvoeringspraktijk, maar ook de traditie van het overleg is in Nederland en België anders en de verhoudingen tussen werkgever en werknemer worden in beide landen anders gepercipieerd. Daar houden we rekening mee.



Sligro Food Group wil zich op de arbeidsmarkt sterker positioneren als een aantrekkelijke en betrouwbare werkgever voor hoger opgeleiden.

OVERLEGSTRUCTUREN

Nederland

Overlegfrequentie

Ondernemingsraad (OR)

OR regulier overleg	5 maal & ad hoc
OR bijzonder overleg (ivm EMTÉ en organisatieaanpassingen)	2 maal

België

Overlegfrequentie

Ondernemingsraad (OR)

OR in Rotselaar voor de technische bedrijfseenheid (TBE) SFG BE / JAVA / Freshtrans	maandelijks & ad hoc
OR in Gent voor de TBE Sligro-ISPC Gent	maandelijks & ad hoc

Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW)

CPBW in Rotselaar voor de TBE SFG BE / JAVA / Freshtrans	maandelijks
CPBW in Gent voor de TBE Sligro-ISPC Gent	maandelijks
CPBW in Luik voor de TBE Sligro-ISPC Luik	maandelijks

Syndicale delegatie (SD)

SD-arbeiders en SD-bedienden in Rotselaar	per 2 jaar (loononderhandeling) & ad hoc
SD-arbeiders en SD-bedienden in Gent	per 2 jaar (loononderhandeling) & ad hoc
SD-arbeiders en SD-bedienden in Luik	per 2 jaar (loononderhandeling) & ad hoc

De ondernemingsraad in Nederland heeft afgezien van de mogelijkheid tot het instellen van een Internationale Ondernemingsraad. Dat past niet bij de traditie waarbij medezeggenschap juist dicht bij de uitvoeringspraktijk wordt georganiseerd in één Raad.

Zowel in Nederland als in België zijn er het afgelopen jaar pittige onderwerpen aan de orde geweest zoals de verkoop van EMTÉ en de organisatieaanpassingen op het hoofdkantoor, nieuwe arbeidsreglementen en arbeidsvoorwaarden harmonisatie in België. Wij prijzen ons gelukkig met het feit dat het overleg daarover in beide landen constructief is verlopen. Sommige onderwerpen waren zeer complex of hadden vergaande gevolgen voor de medewerkers. In sommige gevallen trof de besluitvorming ook de leden van de ondernemingsraad zelf.

Naast hun rol van beoordelaar en adviseur zijn de leden van de ondernemingsraad vaak ook het eerste aanspreekpunt voor de medewerkers die door besluitvorming worden getroffen. Zij moesten de daarbij gepaard gaande emoties die soms ontstaan dan ook opvangen.

Wij realiseren ons dat het zijn van werknemersvertegenwoordiger een bijzondere verantwoordelijkheid met zich meebrengt en het is prettig dat we overal mensen bereid

vinden deze taak op zich nemen. Die betrokkenheid verdient bijzonder veel respect.

Arbeidsvoorwaarden

Voor de algemene arbeidsvoorwaarden sluiten wij aan bij de beloningsstructuren uit de betreffende branches. In Nederland sluiten wij aan bij de CAO voor de Groothandel in Levensmiddelen, in België sluiten wij aan bij de paritaire comités 119 en 200.

Wij streven er naar om de arbeidsvoorwaarden die wij zelf kunnen bepalen voor alle medewerkers gelijk te hebben. Afhankelijk van wat in een land mogelijk en gebruikelijk is kan dat wel per land verschillen. De appreciatie voor bepaalde arbeidsvoorwaarden kan ook per land verschillen. In de uitvoering houden we daar rekening mee.

In België hebben we het afgelopen jaar een groot aantal arbeidsvoorwaarden geharmoniseerd. Vanuit de diverse bedrijven die zijn overgenomen was daar een eigen beleid en dat is in de Groep ongewenst.

Ons beloningsbeleid wordt voor het grootste deel van onze medewerkers voorgeschreven door de CAO uit de betreffende branche. Daar waar wij niet aan een CAO gebonden zijn, bieden wij een gemiddeld marktconform salaris.

Voor een aantal, veelal commerciële functies, kennen wij een bonussysteem. Het bedrag van de bonus is 'nice to have', geen 'need to have' en leidt daarmee niet tot perverse prikkels. Bovendien zijn in veel situaties de doelstellingen die gerealiseerd moeten worden van collectieve aard.

Sligro Food Group heeft in Nederland een eigen ondernemingspensioenfonds waarin de medewerkers die in Nederland onder de groothandels-CAO vallen, zijn opgenomen. Meer informatie over het fonds is beschikbaar op www.sligropensioenfonds.nl.

Belangrijke veranderingen in 2018

Het jaar 2018 werd gekenmerkt door een aantal significante veranderingen met grote impact op de organisatie en het medewerkersbestand.

Uiteraard is de verkoop van EMTÉ daarvan één van de belangrijkste. Met de verkoop namen wij afscheid van meer dan 6.000 collega's die zich met trots en passie jaren hebben ingezet voor EMTÉ. Wij hebben veel waardering voor de wijze waarop onze collega's in de voor hen moeilijke en onzekere fase van het verkoopproces zich zijn blijven inzetten voor EMTÉ.

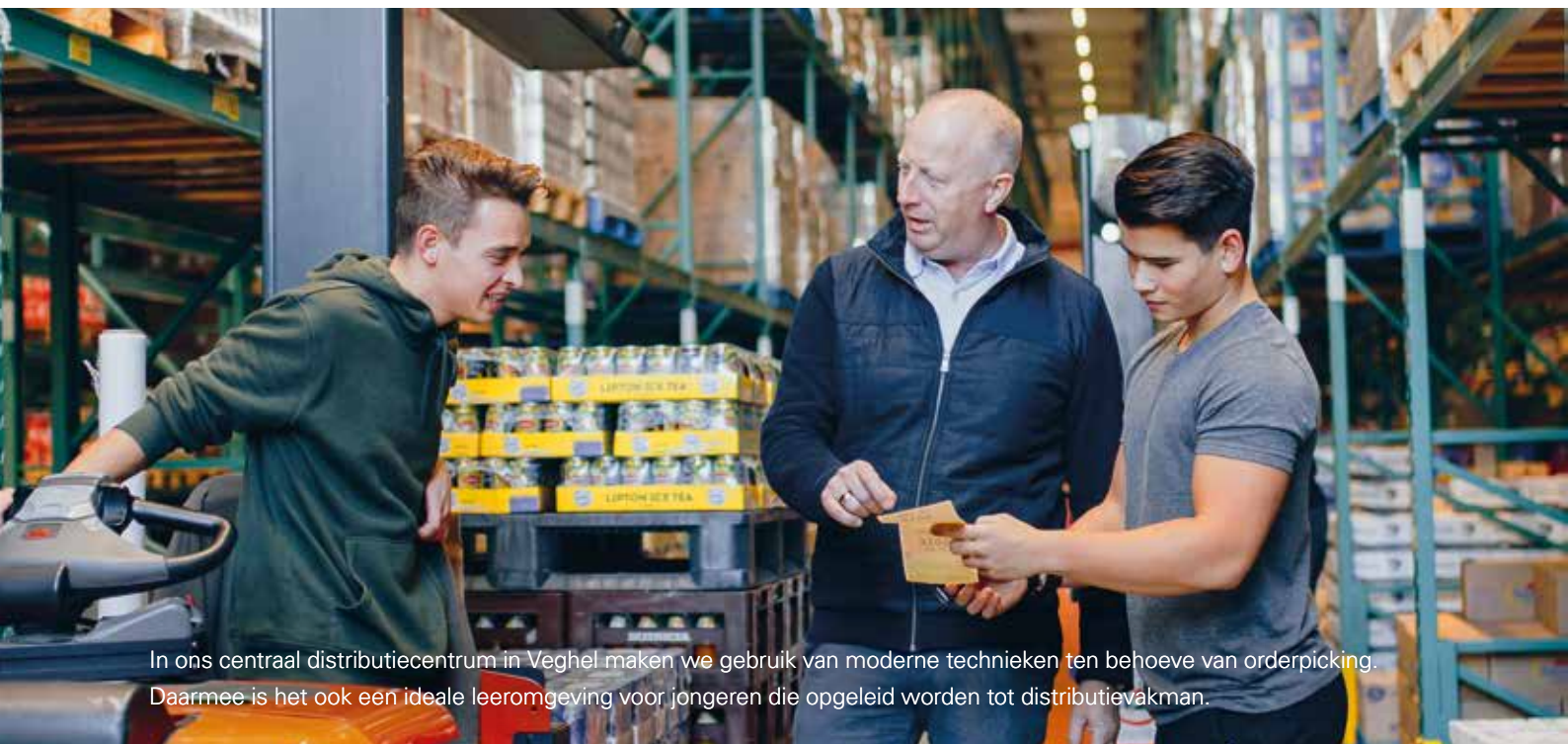
Met het oog op de uitstroom van EMTÉ en de internationale ambities van de Groep hebben we in oktober een programma gecommuniceerd aan onze medewerkers waarmee we de centrale organisatie meer passend maken bij die afgeslankte organisatieomvang én invulling geven aan de competenties die nodig zijn in internationaal perspectief. Slank genoeg om de uitstroom van de EMTÉ omzet op te vangen maar ook kwalitatief versterkt in verband met onze internationale

ambitie. Een sterk team met voldoende ervaring en Groen Bloed vanuit het huidige team in combinatie met voldoende frisse visie en kennis van nieuwe collega's. Dit programma onder de naam FiT betreft bijna vierhonderd medewerkers, voornamelijk op het hoofdkantoor, en leidt per saldo tot een reductie van circa tweehonderd FTE. In een periode van een week zijn nagenoeg gelijktijdig alle betrokken medewerkers gekend in het programma en wist iedereen waar hij of zij aan toe was. We hebben de onrust daarmee beperkt kunnen houden en het proces op een respectvolle wijze uitgevoerd. Het programma wordt in 2019 afgerond.

In onze zelfbedieningsvestigingen hebben we de personeelsplanning en bezetting op tal van punten aangepast. Dat heeft tot een afbouw van circa 125 FTE geleid. Dat is grotendeels gedaan door tijdelijke arbeidscontracten niet te verlengen en te besparen op flexkrachten.

In België werken we qua organisatiestructuur, maar ook met de invulling van de bezetting daarbinnen, gestaag toe naar één Sligro Food Group Belgium, met één centrale backoffice en twee commerciële formules; JAVA Foodservice en Sligro-ISPC. In 2018 zijn op dat vlak grote stappen gezet.

Eind november openden we de deuren van onze eerste Sligro-ISPC vestiging in Antwerpen. Maanden eerder is het proces gestart om de medewerkers te werven en op te leiden voor hun rol in deze nieuwe locatie. Het is ons gelukt om met een team van zeer gemotiveerde en goed gekwalificeerde medewerkers van start te gaan.



In ons centraal distributiecentrum in Veghel maken we gebruik van moderne technieken ten behoeve van orderpicking. Daarmee is het ook een ideale leeromgeving voor jongeren die opgeleid worden tot distributievakman.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Visie op MVO: hoe wij werken

Binnen Sligro Food Group gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen en bedrijfseconomisch rendement hand in hand. Voor ons hoort maatschappelijk verantwoord ondernemen gewoon bij een professionele en duurzame vorm van ondernemerschap. Dat komt voort uit de roots van ons beursgenoteerd familiebedrijf. Als familiebedrijf wil je namelijk gewoon netjes en fatsoenlijk met je mensen en omgeving omgaan, nu en met zorg voor de toekomst. Het zit als het ware in ons 'Groene Bloed'.

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

Eén bedrijf, één beleid

Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij één duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's, ambities en doelstellingen gelden daarom voor onze activiteiten zowel in Nederland als in België. De weg er naar toe

en de wijze waarop daar invulling aan wordt gegeven kan per land verschillen.

Wij zijn in relatief veel schakels van de food supply chain aanwezig. Onze productiebedrijven Smit Vis en Océan Marée zijn verwerker van primaire (vis)producten, Culivers en Maison Niels de Veye produceren ten dienste van de Groep. Sligro, Van Hoeckel, JAVA Foodservice, ISPC en Sligro-ISPC vervullen een groothandelsfunctie. Dat maakt onze scope op het gebied van duurzaamheid breed en complex.

Over dit verslag

Wij doen op geïntegreerde wijze verslag van onze financiële en duurzame prestaties. Dat past het best bij onze visie op MVO, voorkomt doublures en houdt dit verslag leesbaar. In dit hoofdstuk leest u de resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen die in 2018 plaatsvonden met betrekking tot onze kernthema's en de daaraan gekoppelde doelstellingen. In de MVO-resultaten en kengetallen is Foodretail (EMTÉ) meegerekend tot en met 30 juni 2018.

De zogeheten 'mensenzaken' zijn beschreven in het hoofdstuk 'Organisatie en medewerkers'. Informatie en kerngegevens over onze organisatie en de manier waarop wij georganiseerd zijn, leest u in de specifieke hoofdstukken die hieraan gewijd zijn.

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

Vragen, opmerkingen of suggesties ontvangen wij graag op het volgende adres: mvo@sligro.nl.

SLIGRO FOOD GROUP IN DE FOOD SUPPLY CHAIN



Werkwijze en borging in de organisatie

De Groep maakt gebruik van een MVO-Stuurgroep. De samenstelling van deze Stuurgroep is afgestemd op de MVO-kernthema's die wij voor Sligro Food Group geformuleerd hebben en de leden dragen binnen Sligro Food Group eindverantwoordelijkheid op deelgebieden. De MVO-Stuurgroep als geheel maakt beleidsmatige keuzes en de individuele leden borgen binnen hun vakgebied de operationele uitvoering. De MVO-Stuurgroep staat onder leiding van de directievoorzitter van Sligro Food Group. In 2018 kwam de MVO-Stuurgroep zeven keer in een vergadering bijeen. De voortgang van onze duurzaamheidsontwikkeling is in 2018 geagendeerd en gepresenteerd tijdens vergaderingen van de Directie en de Raad van Commissarissen.

Kernthema's

Ons MVO-beleid is gebaseerd op drie voor ons relevante kernthema's waarin onze belangrijkste kansen en uitdagingen liggen en waarvoor onze verantwoording in de keten het

grootst en vanzelfsprekend is: de mens, het milieu en het assortiment. Binnen deze kernthema's is ook onze scope bepaald.




Doelstellingen

Onder deze kernthema's zijn vijf themalijnen vastgesteld die een groot maatschappelijk belang hebben in relatie tot Sligro Food Group, aangevuld met een 'overige'-categorie:

- Gezondheid
- Voedselverspilling
- Verduurzaam assortiment
- Efficiëntere ketens
- Energie
- Overige

Deze MVO-matrix is voorzien van een forse hoeveelheid concrete activiteiten die stuk voor stuk hun bijdrage leveren aan de realisatie van onze MVO doelstellingen voor 2030.

KERNTHEMA'S

De mens	Het milieu	Het assortiment
		
Onze medewerkers	Energie	Het assortiment
Onze klanten	Verpakkingen	Gezondheid
Onze leveranciers	Afval	Voedselverspilling
Onze samenleving		
Doelstellingen 2030		
Het verbeteren van: <ul style="list-style-type: none"> ■ Klanttevredenheid ■ Medewerkerstevredenheid ■ Leverancierstevredenheid 	De CO ₂ -uitstoot als percentage van de omzet met 50% reduceren ten opzichte van 2010	Het omzetaandeel van ons duurzame assortiment bedraagt 15%

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Sustainable Development Goals (SDG's)

In 2016 tekenden de Verenigde Naties een pakket van zeventien doelstellingen ten behoeve van duurzame ontwikkeling tot 2030. Iedere regering is verantwoordelijk voor de vertaling van mondiale SDG's naar nationale SDG's. Onderstaande zeven SDG's sluiten het meeste aan op ons duurzaamheidsbeleid.

Onze SDG's

- SDG 2 Beëindig honger, bereik voedselzekerheid, verbeter de voeding en promoot duurzame landbouw.
- SDG 8 Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.
- SDG 12 Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen.
- SDG 13 Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden.
- SDG 14 Behoud en maak duurzaam gebruik van de oceanen, de zeeën en maritieme hulpbronnen.
- SDG 15 Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen, beheer bossen duurzaam, bestrijd woestijnvorming en landdegradatie en draai het terug en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe.
- SDG 17 Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling.

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

SDG 3 was één van de SDG's die wij in 2017 benoemden als voor ons relevant. Het bleek echter dat 'gezondheid' onder dit SDG vooral een medische connectie heeft, terwijl gezondheid voor ons een belangrijk thema is in relatie tot voeding. Dat is al geborgd in SDG 2. Daarmee is SDG 3 voor ons vervallen.

Lidmaatschappen en bestuurlijke betrokkenheid

Naast lidmaatschappen van branchegerelateerde organisaties nemen wij als grote B-to-B marktpartij in food ook onze verantwoordelijkheid met bestuurlijke functies en tonen wij actieve betrokkenheid binnen deze organisaties. Een overzicht van onze lidmaatschappen vindt u op onze corporate website.

MATERIALITEITSANALYSE

Ambities, doelstellingen en managementaanpak per kernthema

Kernthema 'De mens'

Medewerkers, klanten en leveranciers

Doelstelling

Wij willen onze medewerkers een uitdagende, inspirerende en veilige werkomgeving bieden. Wij willen een actieve en verantwoordelijke rol spelen in de samenleving waarin wij direct of indirect betrokken zijn.

Respect voor alle stakeholders is onderdeel van ons MVO-beleid. Dit respect uit zich onder andere in transparante communicatie met medewerkers, klanten en leveranciers. Om onze ontwikkeling hierin te volgen, meten wij de tevredenheid onder medewerkers, klanten en leveranciers en streven hierbij naar een toenemende tevredenheid.

Definitie en afbakening

Onze medewerkers en hun gezinnen, onze klanten en onze leveranciers.

Belang

De mate van tevredenheid bij onze medewerkers, klanten en leveranciers is een belangrijke indicator. Met betrekking tot onze medewerkers zijn wij ons er zeer van bewust dat de wijze waarop wij het werk organiseren, hoe wij sturing geven aan de wijze waarop onze medewerkers werken, verankerd is in onze 'Groen Bloed' cultuur. Onze cultuur is naar onze mening de meest stevige en duurzaam onderscheidende succesfactor van ons bedrijf.

Voor wat betreft onze klanten staat een overtreffende klanttevredenheid centraal in onze marktbenadering.

Met betrekking tot onze leveranciers hechten wij belang aan een duurzame relatie. Daarom hebben wij in 2018 onze leveranciers toegevoegd als specifieke groep waarvan wij de tevredenheid over ons willen meten.

Aanpak

Vanwege het belang en de breedte van het onderwerp 'onze medewerkers' wijden wij in dit verslag een apart hoofdstuk aan 'Organisatie en medewerkers'. Vanaf pagina 41 kunt u lezen wat onze aanpak en resultaten zijn. Dat geldt ook voor onze klanten. In het hoofdstuk 'Ontwikkelingen 2018' vanaf pagina 29 beschrijven wij dit uitgebreid.

Evaluatie

We hechten veel belang aan een driejaarlijks medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. Hoe zorgvuldig ook, zo'n onderzoek blijft een momentopname. Daarom zijn wij in 2018 gestart met 'Stakeholderwatch', een onderzoeksmethode

die fungeert als een continue 'thermometer' in de organisatie en die het mogelijk maakt om trends sneller te zien en dus ook sneller daarop te reageren.

De tevredenheid van klanten meten en evalueren wij aan de hand van de zogeheten Net Promoter Score (NPS). De NPS vindt u terug op pagina 32. Net als bij onze medewerkers zijn we ook onder onze klanten in 2018 gestart met een continue meting via Stakeholderwatch.

In 2018 hebben wij onze leveranciers benoemd als specifieke groep waarvan wij hun tevredenheid over ons willen meten. Ook hiervoor gebruiken wij inmiddels Stakeholderwatch als methode en techniek.

Onze samenleving

Definitie en afbakening

Onze samenleving bestaat uit een groep mensen die een sociaal geheel vormen en als zodanig wonen, werken, recreëren en verblijven in de dorpen en steden in Nederland en België waarin wij als Sligro Food Group actief zijn.

Belang

Onze aanwezigheid in een lokale, regionale en nationale samenleving maakt dat wij niet alleen een functionele rol hebben, bijvoorbeeld als werkgever, maar ook een verantwoordelijkheid naar de leefomgeving van de mensen en de manier waarop activiteiten kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het samenleven van mensen.

Aanpak

Wij hebben de keuze gemaakt om een aantal sociaal maatschappelijke, op de mens en de maatschappij gerichte activiteiten of goede doelen voor een langere periode te ondersteunen. Hiermee voorkomen we dat de beschikbare middelen versnipperen over veel en verschillende projecten. Sponsoren is keuzes maken, bewuste keuzes, omdat het een wezenlijke bijdrage hoort te leveren aan onze bedrijfs-, marketing- en duurzaamheidsdoelstellingen. Daarom zoeken we bij alle sponsorprojecten een nauwe samenwerking met de begunstigde of de organisatie van een evenement op basis van wederzijdse gelijkwaardigheid.

Evaluatie

Omdat sponsoring in de meeste gevallen maatwerk is, is het achteraf eenvoudig te toetsen of de uitvoering conform afspraak is. Daarnaast heeft 'de maatschappij' haar eigen dynamiek en dat vraagt van ons dat wij daar met ons beleid en onze keuzes in meebewegen.

In 2018 werkten wij gestructureerd samen met de Voedselbank, het Liliane Fonds, CliniClowns, Villa Pardoos, Verwenzorg en DoSocial. In 2019 zullen wij ons sponsorbeleid evalueren en indien nodig aanpassen.



Sligro voert in de binnenstad van 's-Hertogenbosch een proef uit met elektrische distributie. Samen met enkele partners wordt getest welke vorm van groene stadsdistributie het meest geschikt is.

Kernthema 'Het milieu'

Wij willen een voortrekkersrol vervullen waarbij ons respect voor het milieu ons voortdurend dwingt om met lef en verstand innovatief te zijn, met maatschappelijk en economisch rendement in balans. Daarbij zijn wij ons bewust van ons rentmeesterschap.

Om onze inspanningen inzichtelijk te maken berekenen wij onze CO₂-uitstoot. Om deze te relateren aan de ontwikkeling van ons bedrijf en om over meerdere jaren een reëel beeld te kunnen laten zien, geven wij deze CO₂-uitstoot weer als percentage van de omzet.

Doelstelling

In 2030 willen wij onze CO₂-uitstoot per euro omzet met 50% gereduceerd hebben ten opzichte van 2010.

CO₂

Definitie en afbakening

Onze scope betreft de uitstoot van CO₂ als gevolg van verbruik van gas, elektriciteit en de gereden kilometers voor de goederenvervoersbewegingen van en naar alle groothandels, klanten, distributiecentra en onze productie-locaties in Nederland en België. De CO₂-uitstoot is gerela-

teerd aan de vaste conversie parameters uit 2010. Dit om onze jaarlijkse reductie van CO₂-uitstoot ten opzichte van 2010 goed te kunnen monitoren.

Belang

Wij hebben onze stakeholders de belofte gedaan om ons in te spannen om onze CO₂-uitstoot, de belasting op ons milieu, in 2030 per euro omzet met 50% te verlagen ten opzichte van 2010. Hiermee sluiten wij ook aan op de doelstellingen die de Nederlandse overheid heeft gesteld.

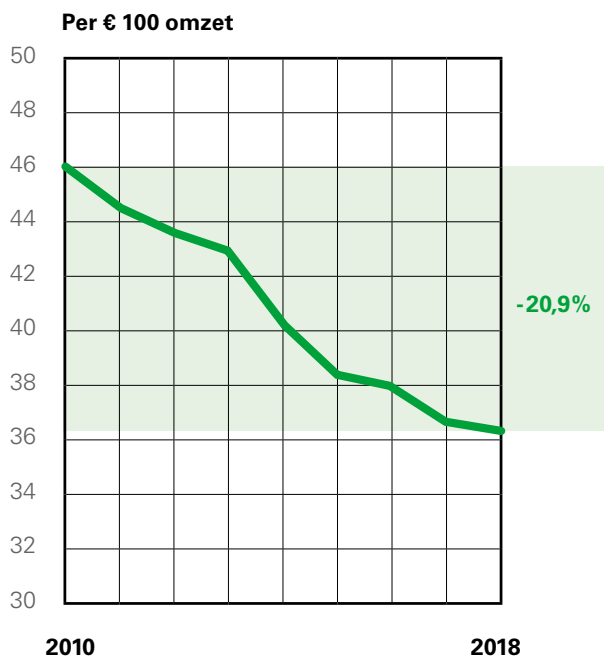
Aanpak

Wij omarmen de doelstellingen zoals hiervoor beschreven. Deels ligt er een zeer concreet plan met actiepunten om daar grote stappen in te maken. Voor een eveneens aanzienlijk deel ligt dat actieplan er nog niet en zullen we op weg naar 2030 dus continu additionele actieplannen moeten opstellen om deze forse ambitie te realiseren. Wij denken dat dit nu juist de mate van ambitie onderstreept. Dit is geen route van gewoon doen wat je afgesproken hebt, dit is de ambitie om veel verder te gaan dan wat we vandaag de dag kunnen bedenken.

Evaluatie

Van de CO₂-uitstoot wordt halfjaarlijks een rapportage opgesteld en besproken met de MVO-Stuurgroep en de directie en waar nodig bijgesteld. De voortgang wordt jaarlijks gepubliceerd in het jaarverslag.

CO₂-UITSTOOT 2018



In 2018 hebben we in vergelijking met voorgaande jaren een kleinere stap gemaakt in de verbetering van onze CO₂-reductie. Dit is voornamelijk het gevolg van de integratie van de logistieke activiteiten voor Heineken en de verkoop van de Foodretail activiteiten. De CO₂-uitstoot is gedaald tot 36,4 gram per € 100, een verdere verbetering tot 20,9% ten opzichte van 2010. Met name de samenwerking met Heineken heeft een grote impact op onze cijfers. Immers in het logistieke stuk van dit partnership neemt Sligro Food Group de volledige logistiek (en de daarbij behorende CO₂-uitstoot) over van Heineken terwijl de omzet binnen IFRS als logistieke dienstverlening niet binnen Sligro Food Group valt. Administratief in deze rekensom wel de lasten, niet de lusten dus. Wij normaliseren daar echter niet voor en zullen overall dus gewoon nog iets meer ons best moeten doen. Het partnership zelf, waar twee logistieke routes de komende jaren ineen worden geschoven en waar enorm veel geïnvesteerd wordt in nieuwe BREEAM V distributiecentra, heeft een integraal zeer positief CO₂ effect, ook al is dat in onze score niet direct zichtbaar.

Energie

Definitie en afbakening

Dit betreft elektriciteit, gas en brandstof die Sligro inkoop en verbruikt voor al haar groothandels, kantoren, distributiecentra en productielocaties en die noodzakelijk is om de huidige bedrijfsvoering uit te oefenen, in Nederland en België.

Belang

Op al onze locaties is energie(verbruik) noodzakelijk voor de uitvoering van onze bedrijfsactiviteiten. Energie is binnen Sligro een belangrijk onderwerp. Enerzijds omdat het een grote kostenpost betreft en anderzijds omdat het verbruik ervan een grote impact heeft op ons milieu.

Aanpak

Bij nieuwbouwlocaties wordt gebruik gemaakt van moderne energetische installatieoplossingen. Deze oplossingen worden waar mogelijk ook toegepast bij verbouwingen van bestaande locaties. Enkele van deze energetische verbeteringen zijn het toepassen van LED verlichting, CO₂ koelinstallaties, het optimaliseren van regelinstallaties, het effectief gebruik van warmte vanuit de koelinstallaties om gebouwen te verwarmen (Warmte Terug Wining), afdekken van koel- en vriesmeubelen, het gebruik van bewegingsmelders voor het aan/uitschakelen van verlichting en de inzet van warmtepompen.

Evaluatie

Het energieverbruik wordt periodiek gemeten om te monitoren of we binnen de bandbreedte van de afspraken met onze energieleveranciers blijven. Daarnaast wordt deze informatie gebruikt om verder te sturen op een reductie van ons elektriciteits- en gasverbruik.

Elektriciteit

Ons elektriciteitsverbruik is in 2018 met maar liefst 15% afgenomen. In hoofdzaak is dit het saldo van de afname als gevolg van de verkoop van onze foodretailactiviteiten en de toename door de integratie van de Heineken distributiecentra. De opwekking van zonnestroom is wederom toegenomen doordat de Sligro zelfbedieningsgroothandel in Purmerend en de Sligro-ISPC groothandel in Antwerpen zijn voorzien van 4.000 zonnepanelen. In totaliteit hebben we nu bijna 24.000 panelen op onze daken liggen. In 2019 worden nog vier locaties voorzien van zonnepanelen, waaronder het hoofdkantoor in Veghel. Daarmee groeien wij de komende jaren naar 50.000 zonnepanelen.

Gas

Het gasverbruik was in 2018 nagenoeg gelijk aan 2017. De toename als gevolg van de integratie van de Heineken distributiecentra is geheel gecompenseerd door de verkoop van de foodretail activiteiten. Het aantal graaddagen was bijna identiek aan 2017. Deze graaddagen vormen een goede parameter om gasverbruik ten gevolge van het verwarmen van de panden met elkaar te kunnen vergelijken.

Het aantal vierkante meters 'gasloze' panden is toegenomen met bijna 35.000 m². Het betreft hier ons nieuwbouwpand in Antwerpen, de verbouwde Sligro zelfbedieningsgroothandels in Breda en 's-Hertogenbosch en de uitbreiding van de bezorgservicevestiging in Berkel en Rodenrijs. Inmiddels verwarmen wij bijna 265.000 m² zonder gas.



In totaliteit liggen er bijna 24.000 zonnepanelen op Sligro daken. In 2019 worden nog vier locaties voorzien van zonnepanelen, waaronder het hoofdkantoor in Veghel.

Efficiëntere ketens

In 2018 hebben we een start gemaakt met het reduceren van het relatieve aantal transportkilometers. We doen dit in de gehele keten met toeleveranciers, interne leveringen én met de hulp van onze klanten.

Zo plannen we met onze klanten dat we minder kleine bestellingen afleveren en deze slimmer combineren. Onze vrachtwagens zitten nog even vol, alleen is het aantal adressen om te bezorgen per rit verkleind waardoor we minder kilometers afleggen. In 2019 gaan we in overleg met onze klanten dit principe nog verder doorvoeren door ook de timing van leveringen in een gebied beter op elkaar af te stemmen en dus niet alleen per klant.

Voor wat betreft de interne leveringen, richten we ons met name op de retourstromen van de zelfbedieningsvestigingen naar de distributiecentra. Door strakkere centrale sturing op de hoeveelheid en timing van leveringen optimaliseren we dat proces.

Daarnaast gaan we ook voor een verduurzaming van ons wagenpark. Vanaf het laatste kwartaal van 2018 bezorgen we in 's-Hertogenbosch een deel van onze klanten met elektrische voertuigen. De resultaten tot nu toe zijn dat kwaliteit en snelheid van de leveringen minimaal vergelijkbaar en in veel gevallen zelfs beter zijn. Dit breiden we in 2019 uit naar

andere type voertuigen en andere regio hubs. De combinatie van diverse types elektrische wagens met traditionele (diesel) transportmiddelen kan naar onze mening CO₂ verlagen, de kosten verlagen, de afhankelijkheid van schaarse vrachtwagenchauffeurs verlagen en de klanttevredenheid verhogen.

Voedselverspilling

Jaarlijks wordt er in de hele keten veel voedsel weggegooid omdat deze niet meer te verkopen of te consumeren is. Redenen zijn onder andere 'breuk' (kapotte verpakkingen), producten die niet (meer) voldoen aan onze kwaliteitseisen, producten waarvan de houdbaarheid (THT/TGT) verstreken is of als gevolg van te veel bereiding.

Het is maatschappelijk niet verantwoord om voedsel te verspillen, zowel vanuit sociaal oogpunt als in het kader van de toenemende grondstoffenschaarste in de wereld. Met de groei van de wereldbevolking en een toenemende welvaart neemt de vraag naar natuurlijke grondstoffen toe, terwijl de beschikbaarheid ervan afneemt. Daarnaast belast te veel geproduceerd voedsel onnodig het milieu.

Daarom streven wij naar een volledig gesloten goederenketen waarmee we 100% grip krijgen op de levering en verkoop van onze producten. Verminderen is mooi, voorkomen is beter. Een steeds betere forecasting helpt ons bij het beter voorspellen van de vraag en draagt bij aan vermindering van voedselverspilling.

Afval

Definitie en afbakening

Alle reststromen binnen Sligro Food Group die vallen onder karton, ODP (Over Datum Producten), Categorie 3 en 2, swill (organisch afval), glas, OPK (Oud Papier en Karton), folie en frituurvet, die gebruikt kunnen worden voor verwerking.

Belang

Afvalscheiding en -recycling is beter voor het milieu: afval dat niet verbrand hoeft te worden, wordt steeds meer ingezet als grondstof voor nieuwe producten of groene energie. Dit draagt bij aan een vermindering van de CO₂-uitstoot.

Aanpak

Door (rest)afval te reduceren en afvalstromen gescheiden aan te leveren voor recycling, minimaliseren we de milieu-impact van ons afval. De afvalstromen die dan toch nog ontstaan willen wij zo veel mogelijk een tweede leven geven door deze als grondstof te gebruiken of om te zetten in groene energie.

NB: de CO₂-uitstoot van onze afvalstromen is volledig afhankelijk van de wijze waarop ons afval wordt verwerkt door derden. Wij hebben invloed op de hoeveelheid afval en het goed scheiden van afval. Daarna bepaalt de afvalverwerker met zijn keuze voor de verwerkingsroute wat de CO₂-emissie van ons afval is. Om die reden publiceren wij de CO₂-reductie die wij realiseren door ons afval gescheiden aan te bieden voor verwerking, in plaats van ongescheiden te laten verwerken.

Evaluatie

De CO₂-reductie wordt berekend op basis van de 2014 conversiefactoren per afvalstroom zoals gebruikt door Van Gansewinkel. De gebruikte CO₂-kengetallen zijn daarbij tot stand gekomen onder verantwoording van onderzoeksbureau TNO. Hierbij zijn de procedures en richtlijnen van ISO 14040/14044 gevolgd. Deze aanpak wordt onder meer door het LCA (Life Cycle Assessment) platform van de Europese Commissie ondersteund.

De genoemde CO₂-reductie is de reductie voor de gehele keten. Deze ontstaat doordat als gevolg van afvalscheiding grondstoffen worden hergebruikt en zodoende zorgen voor een aanzienlijke verlaging van de CO₂-uitstoot bij de fabricage van nieuwe producten. Het terugwinnen van dergelijke secundaire grondstoffen kost immers minder energie dan het verbranden ervan en het opnieuw winnen en bewerken van primaire grondstoffen. Deze CO₂-bespa-

ring in de keten maakt géén onderdeel uit van onze 2030 doelstelling die onze 'eigen' CO₂-uitstoot (transport, gas en elektriciteitsverbruik) betreft.

De lagere CO₂-reductie in de keten in 2018 werd veroorzaakt door:

- Afname van het absolute afvalvolume als gevolg van de verkoop van onze foodretailactiviteiten.
- Het inzamelen van folie is fors afgenomen als gevolg van strengere eisen die de verwerkingsindustrie stelt en een nagenoeg geheel weggevallen export.

Kernthema 'Het assortiment'

Sligro Food Group beschikt over een zeer breed assortiment van ruim 75.000 artikelen. Binnen dit gevarieerde assortiment hebben we een duidelijke duurzaamheidsfocus: we stimuleren klanten tot het maken van een duurzame keuze door het aanbod eenvoudig, toegankelijk en onderscheidend te maken en door risico's in de ketens te managen.

Het aanbieden van producten die geproduceerd zijn met aandacht voor mens, milieu en gezondheid is voor ons van groot belang. De eisen die wij daaraan stellen zijn vastgelegd in ons leveranciershandboek. Daarin is onder andere aandacht voor producten, voedselveiligheid, BSCI certificering, traceerbaarheid van producten, verpakkingen, het kwaliteitsmanagementsysteem, incidentenbeheer en recalls, audits en het concept eerlijk & heerlijk. Met dit concept brengen wij sinds 2010 ons duurzame assortiment onder de aandacht en ondersteunen wij onze klanten met het maken van de juiste keuze.

Doelstelling

Het is ons doel om in 2030 met ons eerlijk & heerlijk assortiment een omzetaandeel te realiseren van ten minste 15%.

In 2018 stond de herpositionering van eerlijk & heerlijk centraal, met als doel om de klant nog beter te helpen met het maken van een duurzame keuze met een nog breder assortiment. Met behulp van een marketingcampagne is in 2018 volop aandacht besteed aan eerlijk & heerlijk en het nieuw ontwikkelde logo. Zowel in de nieuwe online bestelomgeving

CO₂-REDUCTIE AFVALSCHEIDING

x 1.000 kg	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
	3.922	6.052	5.786	5.288	5.214	3.668	3.700	3.395

van Sligro is eerlijk & heerlijk te vinden op keurmerk- en pijler-niveau als instore door middel van diverse signingmaterialen. Tevens kwam eerlijk & heerlijk aan bod in de folders, via mailings en via onze social media kanalen.

Keurmerken die wij erkennen voldoen aan de volgende drie criteria:

1. Het keurmerk stelt hoge duurzaamheidseisen (ten opzichte van het marktgemiddelde) op één of meer van de volgende thema's: milieu, dierenwelzijn en/of sociale aspecten;
2. Het eisenpakket is makkelijk te vinden en informatie waar het keurmerk over gaat is te begrijpen en geeft een goed beeld over waar het keurmerk over gaat en de eisen zijn toetsbaar (transparantie);
3. Het keurmerk is betrouwbaar. Dat wil zeggen: er vindt controle plaats door een onafhankelijke (al dan niet geaccrediteerde) partij en er is een transparant sanctiebeleid.

Definitie en afbakening

De kaders en uitgangspunten voor ons duurzaam assortiment zijn vastgelegd in ons concept eerlijk & heerlijk en onze deelname aan BSCI.

Eerlijk & heerlijk is het duurzaam gecertificeerde assortiment van Sligro Food Group, bestaande uit de vier pijlers: biologisch, duurzaam, eerlijke handel en streek. Met dit assortiment helpen we klanten op een eenvoudige manier wegwijs te worden in de wereld van duurzame food en non-food producten en een verantwoorde keuze te maken. De duurzame waarde van ieder artikel borgen we door te werken met 24 onafhankelijke keurmerken, behalve bij streekproducten, die voldoen aan de eigen voorwaarden van Sligro. Een product kan meerdere keurmerken hebben en dus ook onder meerdere pijlers vallen.

Belang

De vraag naar duurzame producten neemt nog steeds toe en mensen worden steeds kritischer over aard en herkomst en de wijze waarop producten worden geproduceerd. Wereldwijd spelen er grote vraagstukken waaronder klimaatverandering, verlies van biodiversiteit, dierenwelzijn en arbeidsomstandigheden. Als grote speler in de Nederlandse en Belgische foodmarkt met een complex, groot en wereldwijd netwerk zijn wij ons terdege bewust van onze impact op natuur, dier en mens en nemen hiervoor onze verantwoordelijkheid.

Aanpak

Wij werken samen met leveranciers die zich inzetten voor producten die én beter zijn voor de klant én beter voor zijn omgeving. Wij zoeken de dialoog met leveranciers, produ-

centen en boeren over brede thema's zoals dierenwelzijn, arbeidsomstandigheden, duurzame verpakkingen en (herkomst van) grondstoffen.

Om klanten te allen tijde te informeren over de juiste duurzaamheidsclaims van een product, zijn wij in 2017 een samenwerking gestart met SIM (Supply Chain Information Management). SIM monitort en borgt alle eigen merk artikelen met een duurzaam keurmerk (behorende tot de keurmerkselectie zoals toegelicht).

Teneinde de vastlegging van de keurmerken in de systemen te optimaliseren heeft er in 2018 een grootschalig uitvraagtraject bij leveranciers plaatsgevonden. Hierbij lag de focus op relevante eigen merken en productgroepen. In totaal zijn 380 leveranciers gevraagd om de status van de keurmerk vastlegging in onze systemen te controleren, waar nodig te corrigeren en aan te vullen. Dit betrof ruim 19.000 artikelen. Het resultaat is (per saldo) een toename van 700 artikelen met een keurmerk, tezamen goed voor een omzet van € 26 miljoen op jaarbasis.

Evaluatie

Wij toetsen de voortgang aan de hand van het omzetaandeel van het eerlijk & heerlijk assortiment. In 2018 bedroeg het omzetaandeel van eerlijk & heerlijk binnen Foodservice Nederland 10%. In 2019 zal België worden toegevoegd.

Natuurvlees

Afgelopen jaar hebben wij in de verduurzaming van ons vleesassortiment grote stappen gezet. Ons unieke Natuurvlees was door het hoge niveau van dierenwelzijn én smaak ons inziens al de mooiste kwaliteit Nederlands rundvlees wat te koop is. Het ontbeerde echter een algemeen erkend keurmerk. Eind 2018 zijn wij er samen met Natuurvlees Nederland in geslaagd om voor dit rundvlees een twee-sterren 'Beter Leven' keurmerk te krijgen. Daarmee is het vlees overigens niet beter geworden, maar het geeft wel erkenning en herkenning. Na de verkoop van EMTÉ zal Natuurvlees in 2019 binnen onze Foodservice worden voortgezet door verspartner Kaldenberg. Het is een prachtige ontwikkeling dat wij dit unieke concept nu aan de Nederlandse horeca kunnen aanbieden.

Duurzame palmolie en soja

De wereldwijde vraag naar palmolie groeit en leidt tot uitbreiding van de palmolievelden, met name op de Indonesische eilanden Sumatra en Borneo (Kalimantan) waar ongeveer de helft van de wereldwijde palmolieproductie plaatsvindt. Dit draagt bij aan ontbossing en daardoor aan extra CO₂-uitstoot. Ook heeft ontbossing grote impact op de leefomgeving van mens en dier.



Round Table on Responsible Soy (RTRS) is een wereldwijd initiatief waarbij producenten, handelaren en verwerkers van soja met banken en sociale organisaties samenwerken om ervoor te zorgen dat soja overal ter wereld duurzaam verbouwd wordt. De RTRS-standaard omvat een gegarandeerde zero-deforestation claim. Dit houdt in dat RTRS boskap of het verlies van andere waardevolle natuur niet toestaat. Andere thema's die zijn opgenomen in de standaard, zijn onder andere: rechten van de werknemers, waterverbruik, gebruik van bestrijdingsmiddelen, bodemvruchtbaarheid.

Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) is een internationale organisatie die belanghebbenden uit de palmolie-industrie bij elkaar brengt met als doel de ontwikkeling en implementatie van wereldwijde standaarden voor duurzame palmolie. RSPO gecertificeerde palmolie is niet ten koste gegaan van natuurbos en de leefomgeving van diersoorten. Ook beschikt de standaard over criteria voor het respecteren van rechten van werknemers en de lokale bewoners.



Soja is een belangrijk bestanddeel van veevoer. Meer dan 90% van de soja die we eten, zit verborgen in vlees, eieren en zuivel. Doordat we wereldwijd steeds meer vlees eten, is de sojaproductie de afgelopen tien jaar sterk gegroeid. De soja die we in Nederland gebruiken, komt vooral uit Zuid-Amerika. Daar zorgt de teelt voor problemen: er wordt bos gekapt, de bodem raakt uitgeput en het water vervuult door bestrijdingsmiddelen en kunstmest.

Aanpak

Wij hebben ons voor ons 'eigen merken assortiment' als doel gesteld om te investeren in duurzame, ontbossingsvrije palmolie en soja. Wij hebben dus niet gekozen om 'onze' palmolie en soja te vervangen door alternatieven, zoals zonnebloemolie, omdat wij vinden dat weggaan uit palmolie en soja geen oplossing biedt voor de duurzaamheidsproblemen in deze sectoren. Als de marktvraag naar soja en palmolie afneemt, verdwijnt de druk en incentive voor het verduurzamen van de palmolie- en sojateelt. Bovendien bestaat dan

de kans dat de kleine boeren hun inkomens zullen verliezen. Sligro Food Group kiest voor het beschermen van bossen en het ontwikkelen van betere landbouwpraktijken door deze grondstoffen juist te verduurzamen.

Vanwege de complexiteit van de ketens hebben we gekozen voor de aankoop van RTRS credits. We doen dit volgens de book & claim methode. Dit stelt ons in staat om direct te investeren in de bron, namelijk de soja en palmolieboeren gevestigd in de regio waar onze grondstoffen vandaan komen. Hierdoor spelen wij in op de klantbehoefte naar ketentransparantie en de vraag naar herkomst van grondstoffen. Om dit mogelijk te maken werken we samen met ACT Commodities en zijn wij lid geworden van Round Table on Responsible Soy (RTRS) en Roundtable for Sustainable Palm Oil (RSPO). Direct investeren in palmolie- en sojaboeren is vrij uniek. Veel vaker wordt geïnvesteerd op regioniveau. In dat geval komt de investering veelal terecht bij de soja- of palmoliecoöperatie, terwijl de problematiek zich afspeelt op boerderijniveau.

In 2018 is voor ons eigen merk assortiment in dertien relevante productgroepen een palmolie footprint berekend van 1,6 miljoen kg (1.603 RSPO credits). De soja footprint bedraagt 2,6 miljoen kg (2.546 RTRS credits) en is gebaseerd op de ingekochte volumes kip, varken, rund, eieren en kaas.

Arbeidsomstandigheden - BSCI

Sligro Food Group is sinds 2010 aangesloten bij Business Social Compliance Initiative (BSCI). BSCI is een business-gedreven platform dat leden en ketenpartners stimuleert om gezamenlijk tot verbeterde arbeidsomstandigheden te komen. Sligro Food Group streeft de principes van BSCI na zoals verwoord in de Code of Conduct.

In onze inkoopvoorwaarden is vastgelegd dat commitment van onze leveranciers op de voorwaarden van BSCI een harde eis is voor levering. Daarnaast worden productielocaties in hoge risicolanden, zoals gedefinieerd door BSCI, ge-audit op acceptabele arbeidscondities. Wij hanteren hierbij een minimum audit score. Dit is een C-score. Voor productielocaties die een onvoldoende score (D of E) geldt: binnen 60 dagen een verbeterplan aanleveren op basis van de knelpunten uit de audit-rapportage. Daarna worden de productielocaties binnen 6-12 maanden opnieuw ge-audit. Deze werkwijze heeft in 2018 niet geleid tot het afscheid nemen van een leverancier.

The Sustainability Consortium

Sinds 2016 neemt Sligro Food Group deel aan TSC (The Sustainability Consortium). Dit is een wereldwijd multistakeholderinitiatief dat als doel heeft om producten uit de voedsel-industrie te verduurzamen middels het genereren van inzicht in de duurzaamheidsprestaties in de ketens. In Nederland is Wageningen Research kartrekker van dit initiatief.

Wij zijn ons bewust van de rol die wij kunnen spelen bij de verduurzaming en het transparanter maken van de voedselketens. Vanwege het brede assortiment en de grote verscheidenheid van duurzaamheidsthema's is het een forse uitdaging om dit op een efficiënte en consistente manier te doen. TSC biedt hierbij uitkomst. Met behulp van internationale gestandaardiseerde vragenlijsten waarin per productgroep de meest relevante duurzaamheidsthema's en indicatoren zijn vastgesteld, werkt Sligro samen met ketenpartners aan continue verbetering op het vlak van duurzaamheid.

In de periode 2016 tot 2018 hebben in totaal achttien Sligro Food Group leveranciers deelgenomen aan TSC en zijn negen productgroepen aan bod gekomen.

Gezondheid / gezonde voeding

Definitie en afbakening

Gezondheid kent een brede scope en valt binnen onze duurzaamheidsaanpak onder onze kernthema's 'De mens' én 'Het assortiment'.

Er bestaat geen eenduidige en allesomvattende definitie van 'gezonde voeding'. Er zijn verschillende uitgangspunten welke elkaar aanvullen maar soms ook volledig tegenspreken. Wij zien het niet als onze taak om een nieuwe interpretatie toe te voegen, maar wij focussen ons op het helpen van onze klanten bij het maken van zijn eigen gezonde keuzes. Het is mede onze taak om producteigenschappen inzichtelijk te maken, de kennis over te dragen en daadwerkelijk een gezonde keuze aan te bieden.

Wij nemen de richtlijnen van de World Health Organization (WHO) als uitgangspunt. Deze richtlijnen dienen wereldwijd als uitgangspunt voor het nationale voedingsbeleid en zijn vrij van interpretaties.

WHO richtlijnen:

- Energie-inname versus energie-verbruik
- Verlaag vetinname
- Minder verzadigd vet, meer onverzadigd vet
- Minder transvet
- Verlaag inname vrije suikers
- Verlaag zoutinname

Belang

Er komt steeds meer kennis en bewustzijn over de invloed van goede voeding op de gezondheid. In november 2018 werd het Nationaal Preventieakkoord gesloten. Ook wij, in CBL-verband, tekenden dit akkoord. Maar niet zonder dilemma's en afwegingen.

In het Regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst' werd aangegeven dat het kabinet een Nationaal Preventieakkoord wil sluiten. De focus binnen het Preventieakkoord ligt op het terugdringen van het aantal rokers, problematisch alcoholgebruik en het tegengaan van overgewicht en stimuleren van gezond eten. Sinds 20 april 2018 hebben er diverse bijeenkomsten aan drie thematafels plaatsgevonden. Het CBL vertegenwoordigde ons en was aanwezig bij de thematafels 'alcohol' en 'overgewicht'. Bij de thematafel tabak was het CBL niet welkom. VWS wilde geen (economisch) belanghebbenden aan deze tafel.

Wij hebben ons in CBL-verband met name ingezet om alle maatregelen die te maken hebben met wettelijke bepalingen (wijzigingen in de Drank- en Horecawet) of met prijsvorming (accijnsverhoging, maximale kortingspercentages voor alcohol, suikertaks) uit het akkoord te schrappen. Niet omdat wij de importantie van de onderliggende problematiek niet erkennen, intégendeel. Veel onderwerpen in het Preventie-

akkoord sluiten inhoudelijk immers naadloos aan op onze duurzaamheidsdoelstellingen en actiepunten waarmee wij zelfs in 2017 al bezig waren. Maar vanwege regelgeving over mededinging konden wij daar geen handtekening onder zetten. Uiteindelijk zijn de meeste onderwerpen waar wij bezwaar tegen hadden buiten het akkoord gehouden en is er op 23 november 2018 een Nationaal Preventieakkoord ondertekend.

Aanpak

Wij hebben onze visie uitgewerkt in vijf beloftes en daar concrete doelstellingen en meetbare acties aan verbonden. Wij stimuleren onze klant om:

1. Te variëren binnen relevante productgroepen, met als resultaat een betere variatiescore, gemeten middels een jaarlijks kwantitatief klantonderzoek.
2. Een gezonde keuze te maken door relevante product-eigenschappen online en offline inzichtelijk te maken.
3. Vaker te kiezen voor verse en onbewerkte producten met als resultaat een stijging van het aantal uniek kopende klanten voor de verse en onbewerkte producten.
4. Te kiezen voor producten uit de productgroepen groente & fruit, noten & zaden, volkoren producten, vis en water met als resultaat een verhoging van het percentage unieke klanten dat producten uit deze productgroepen koopt.
5. Te kiezen voor producten met een gezondere product-samenstelling door het aanpassen van de product-samenstelling van onze producten. Wij richten ons hierbij op AZO-kleurstoffen, geur- kleur- en smaakstoffen, smaakversterkers, zout, suiker, zoetstoffen, transvetten en geharde vetten, en volgen hierin de afspraken zoals die gemaakt zijn in het Convenant Productsamenstelling van CBL. In 2018 hebben wij het suiker- en/of zout- en/of vetgehalte van 180 eigen merk producten significant gereduceerd.

Evaluatie

We hebben korte en lange termijn projecten opgestart om bovenstaande doelstellingen te bereiken. De voortgang en realisatie van deze projecten is geborgd in de MVO-Stuurgroep.

Enkele voorbeelden van projecten:

- Uitrol gepersonaliseerde voeding (Van Hoeckel).
- Oplevering vitaliteitsplan, waar gezonde voeding bij medewerkers onderdeel van is.
- Uitrol van 'Lekker Bezig' naar overige sporten in samenwerking met KNVB en TeamFit.
- Intensivering van de samenwerking met TeamFit coach.
- Campagne 'Kleine gasten' in de horeca.
- Assortiment Voedingscentrum online en offline beschikbaar gemaakt voor onze klanten.
- Start met eiwitverrijkte maaltijden (Van Hoeckel).



De 'Teambox' is een onderdeel van Lekker Bezig, onze succesvolle samenwerking met KNVB en Team:Fit. Lekker Bezig komt ook beschikbaar voor andere teamsporten.



Visuele controle op versheid is één onderdeel van de kwaliteitscontrole bij de goederenontvangst bij Verspartner Smit Vis.

RISICO EN RISICOBEBEERSING

Het onderkennen en beheersen van de potentiële gebeurtenissen en risico's die de Groep kunnen beïnvloeden heeft continu onze aandacht. Het is onze overtuiging dat risicobeheersing onderdeel moet zijn van de dagelijkse manier van denken en werken van alle medewerkers in ons bedrijf. Niet omdat het voorgeschreven is, maar omdat het natuurlijk aanvoelt en het juiste is om te doen. Het daadwerkelijk in control zijn staat bij ons dan ook voorop en het op papier in control zijn is geen doel op zich. Voorbeelden te over van bedrijven die vooral dat laatste goed voor elkaar hadden, maar in de praktijk toch de controle verloren.

Belangrijkste risico's

Via een gestructureerd proces worden op directieniveau de meest belangrijke risico's beoordeeld die een impact kunnen hebben op de realisatie van onze strategische doelstellingen. Wij beoordelen de mate van risicobereidheid ten aanzien van deze risico's alsmede de kans en impact. Daarnaast beoordelen wij in welke mate wij als Sligro Food Group invloed kunnen uitoefenen op deze risico's. Dat beeld wordt weergegeven in onderstaande tabel.

Verlies van de Sligro Food Group cultuur

De organisatie wordt gedreven door onze cultuur, ons 'Groene Bloed', waarin consequent de klant en onze passie voor lekker, goed en eerlijk eten centraal staan. In een steeds

groter wordende organisatie heeft het behoud van die cultuur sterk onze aandacht. Een consequent cultuurprogramma vanuit leiderschap, management development en werving & selectie zorgt voor het behoud van die cultuur. Dat zullen we ook in een internationale context de juiste lading en doorvertaling geven. Naast de drijvende kracht achter onze onderneming, is onze cultuur ook een belangrijke beheersmaatregel in het kader van risicomanagement. In een informele organisatie is het vertrouwen op het integer handelen van medewerkers een groot goed. Vanuit overtuiging het juiste willen doen is in onze cultuur verankerd.

In 2018 is verder vorm gegeven aan ons cultuurprogramma in België. We delen al veel van de cultuurwaarden tussen Nederland en België en daar is nu uiting aan gegeven in de vorm van een cultuurprogramma onder de naam 'Ons Peper & Zout'. In Nederland hebben we dit jaar bij de organisatieaanpassingen op het hoofdkantoor veelvuldig stilgestaan bij de impact daarvan op onze bedrijfscultuur. Onze cultuur zit in onze mensen en we verliezen een deel daarvan op het moment dat die ons bedrijf verlaten. We hebben in deze organisatieverandering daarom toegewerkt naar een nieuwe mix van ervaren cultuurdragers en enkele nieuwe medewerkers, waarmee we kunnen transformeren naar een organisatie die klaar is om onze internationale Foodservice ambitie waar te maken.

RISICO-OVERZICHT SLIGRO FOOD GROUP

	Categorie	Kans op optreden	Invloed	Risico acceptatie	Impact
Verlies van de Sligro Food Group cultuur	Strategisch	●●●●●	●●●●●	●●●	●●●
Nieuwe business modellen en branche vervaging	Strategisch	●●●●●	●●●	●●	●●●
Wijziging aansturingmodel	Strategisch	●●●●●	●●●●●	●●	●●●●
Concurrentie versnelt internationale consolidatie FS	Strategisch	●●●	●●●	●●●	●●●●
IT afhankelijkheid en performance	Operationeel	●●●●●	●●●●●	●	●●●●●
Krapte op arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid	Operationeel	●●●●●	●●●	●●●	●●●
Acquisities en integratieprocessen	Financieel	●●●	●●●●●	●●●	●●●●
Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen	Compliance	●●●	●	●●●●	●●●●
Voedselveiligheid	Compliance	●●	●●●	●	●●●●●

● = laag ●●●●● = hoog

Nieuwe businessmodellen en branchevervaging

In de markten waarin wij actief zijn blijft de competitie hevig en het marktlandschap wordt complexer en uitdagender. We zien de grenzen tussen foodservice en foodretail vervagen. Steeds meer nieuwe (online) spelers treden toe en bestaande spelers verbreden hun horizon in aangrenzende (niche) markten. Wij monitoren de verschillende initiatieven nauwgezet en beoordelen in welke mate deze invloed hebben op de lijn die we als Sligro Food Group hebben uitgezet. Daar waar de marktontwikkelingen sneller gaan dan gedacht, zoals bij online, hebben wij voldoende flexibiliteit en armslag om daar ook in onze strategie op te versnellen. Wij kiezen ervoor om vooral onze eigen weg te volgen en initiatieven te ontwikkelen die bij ons passen, in plaats van steeds op de (nieuwe) concurrentie te reageren.

Wijziging aansturingmodel

In een steeds groter wordende onderneming moet ook met regelmaat worden beoordeeld of het aansturingmodel nog passend is bij de structuur van de Groep. In twee landen actief zijn, maar ook de volle focus op Foodservice zijn elementen die daarbij een rol spelen. Het model, waarbij de commerciële formules een eigen gezicht naar de klant hebben en we de achterkanten volledig integreren en centraal aansturen, past nog altijd prima bij de activiteiten in Nederland. Echter, met de eerste acquisities en autonome groei buiten de landsgrenzen constateren we dat dit model niet vanzelfsprekend ook daar goed werkt. Meer autonomie op afstand vraagt om aanpassingen in ons organisatiemodel, de aansturing en de monitoring.

In 2018 hebben we, mede in afstemming met onze Raad van Commissarissen, een nieuwe organisatiestructuur uitgewerkt en deze is met ingang van 1 januari 2019 ingevoerd. We zullen de Groep aansturen als een landenorganisatie. De International Board bepaalt de strategie van de Groep als geheel en zet de lijnen uit voor de belangrijkste (gedeelde) functionele gebieden. Binnen die kaders krijgen de landendirecties de ruimte om voor het land specifieke keuzes te maken en de gekozen strategie uit te rollen.

Deze structuur vraagt om een ander aansturingkader en vraagt om meer formalisering en monitoring van beleid. De belangrijkste stappen zijn daarin reeds gezet in 2018. Wij zien het als een mooie uitdaging om de juiste balans te behouden tussen ondernemerschap en verdere formalisering in de komende jaren.

Wij geloven zeer in een aansturingmodel op basis van eenvoudige en begrijpbare Key Performance Indicatoren

(KPI's), benchmarking tussen vergelijkbare locaties en het stimuleren van continu verbeteren in een competitieve setting. Die basisprincipes hebben we ook in het nieuwe aansturingmodel verankerd en zullen we blijven ontwikkelen in de internationale context.

Concurrentie versnelt internationale consolidatie foodservice

Met de keuze om ons volledig op Foodservice toe te leggen in een internationale context, hebben we onze blik op onze concurrentiepositie verruimd. In Europa zien wij een nog versnipperd landschap waar slechts een aantal partijen in meerdere landen (succesvol) actief is. Wij verwachten echter dat de internationale consolidatie in foodservice zal toenemen en dat de kans aanwezig is dat (grote) internationale spelers dat spel zullen versnellen.

Onze strategie voor de komende jaren is erop gericht onszelf voor te bereiden op een verdere internationale groei. Wij zijn ons er van bewust dat dit een andere opzet en competenties vraagt van de organisatie. Zowel de organisatiestructuur, het aansturingmodel als de ondersteunende processen en systemen zullen daarom de komende jaren worden aangepast.

IT afhankelijkheid en performance

Goed werkende IT-systemen in combinatie met kwaliteit van te gebruiken data zijn de levensader van ons bedrijf. Dat houdt veel meer in dan enkel de 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 systeem. Tegelijkertijd bieden dit soort systemen ons een duidelijk competitief voordeel.

Niet of niet goed werkende systemen kunnen de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. De vele verschijningsvormen van cybercrime vormen daarvoor een serieuze bedreiging. Wij nemen dan ook vergaande maatregelen om de kans op schade als gevolg daarvan te minimaliseren.

In 2018 hebben we veel tijd en energie geïnvesteerd in het verbeteren en optimaliseren van ons online bestelplatform. Met name op het gebied van stabiliteit en performance zijn daar grote slagen gemaakt en dat zien we ook terug in een langzaam maar zeker toenemende waardering van onze klanten. Met de keuze om onze online propositie niet langer vanuit de techniek maar juist vanuit commercie te gaan ontwikkelen verwachten we hier de komende jaren verder te versnellen.

In 2017 en 2018 hebben we ons als organisatie voorbereid op de implementatie van een nieuw IT landschap. We kiezen ervoor om ons maximaal aan te sluiten bij de standaard oplossingen van SAP en passen onze organisatie en processen daarop aan. De impact van de organisatieverandering is daardoor zonet een groter programma dan het technische deel van de implementatie. Veel aandacht voor verandering is dan ook verankerd in onze aanpak. Na een ruime voorbereidingstijd waarin we veel hebben geleerd van best practices van andere bedrijven en onze organisatie 'veranderklaar' hebben gemaakt, zijn we in januari 2019 gestart met het verdere ontwerp en de bouw van ons nieuwe landschap waarbij de controle over scope, tijdsbesteding en geld expliciet is vormgegeven. Het doel is om begin 2020 een eerste versie van het nieuwe landschap uit te rollen in België, en na het toevoegen van additionele noodzakelijke functionaliteit deze ook in Nederland in gebruik te nemen.

Krapte op de arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid

We ervaren in toenemende mate krapte op de arbeidsmarkt. Zowel in de distributieomgeving als in de transportsector zijn de tekorten op dit moment duidelijk voelbaar. Op de korte termijn kan dat alleen worden opgevangen door arbeidsvoorwaardelijke verbeteringen ten opzichte van concurrerende bedrijven, maar dat is uiteraard een kostbare en niet duurzame route.

Wij bereiden ons de komende jaren voor op een toekomst waarin de beschikbaarheid van personeel almaar uitdagender zal worden. Verdergaande automatisering van onze distributiecentra is daarop in onze ogen het meest passende antwoord. Waar we voorheen nog geen economische grond zagen voor verdere automatisering, zien we die door de combinatie van stappen in techniek en verdere krapte op de arbeidsmarkt wel steeds sneller dichterbij komen.

We denken dat de schaarste in de transportsector op termijn wel wat zal afnemen, maar structureel blijft er een tekort aan gediplomeerde chauffeurs. Wij richten ons dan ook op het ontwikkelen van oplossingen waarbij we onze klanten middels andere vormen van transport bedienen. Door kleinere (elektrische) vervoermiddelen in te zetten is een (vrachtwagen)rijbewijs niet langer een must en spreken we dus een grotere populatie van mensen aan die een rol kunnen spelen in de fijndistributie van onze stromen. Daarnaast wordt, nog meer dan voorheen, ingezet op maximale effectiviteit en benutting van de huidige vloot. Optimalisatie van routeplanning, 'pay for performance' bij klantenwensen en kritisch zijn ten aanzien van stoptijden zijn zaken die op korte termijn extra aandacht vragen.

De gemiddelde leeftijd in ons personeelsbestand neemt toe en de leeftijd waarop onze medewerkers uiteindelijk met pensioen gaan, gaat steeds verder omhoog. Dat in combinatie met het fysiek inspannende werk dat in grote delen van onze organisatie wordt verricht, maakt vergrijzing van ons personeelsbestand een thema dat steeds meer van onze aandacht vraagt. Wij investeren in de vitaliteit van onze medewerkers en vergroten de bewustwording van ons management voor risico's, maar er zal meer nodig zijn om de gevolgen van deze vergrijzing op te vangen.

Acquisities en integratieprocessen

Onlangs alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meestal meer risico gelopen dan met autonome groei. Wij zien het doen van acquisities als wezenlijk onderdeel van onze (groei)strategie. De risico's die zich daarbij voordoen mitigeren wij zoveel mogelijk door telkens een zorgvuldig (pre-)overnameproces te doorlopen en veel aandacht te schenken aan de post-overnamefase. Veel risico's en hun (financiële) impact kunnen daarmee worden beperkt.

Elke overname is anders, maar aan het overnameproces stellen wij steeds weer dezelfde hoge eisen. Dat proces is erop gericht de risico's en kansen in een vroegtijdig stadium in beeld te brengen. Om de kans op tegenvallers achteraf te vermijden is een due diligence onderzoek, waarbij we worden ondersteund door externe adviseurs, altijd onderdeel van dat pre-overnameproces. Indien niet voldaan kan worden aan onze zorgvuldigheidseisen in deze fase, zullen wij niet tot acquisitie overgaan.

Onmiddellijk na overname stellen wij een multidisciplinair integratieteam samen vanuit onszelf en het geacquireerde bedrijf. In deze fase is er aandacht voor alle stakeholders. Het overbrengen van de cultuurwaarden van Sligro Food Group heeft daarin een centrale plaats. Uitgangspunt is dat we de backoffice van het geacquireerde bedrijf zoveel mogelijk overbrengen naar de centrale organisatie en backoffice systemen van de Groep.

Ongeveer een jaar na de overname evalueren wij of de acquisitie en de daarop volgende integratie goed is verlopen, of we de doelstellingen op synergie hebben behaald en of onze klanten, leveranciers en medewerkers tevreden zijn na deze eerste fase. Dat geeft ons vertrouwen in de kwaliteit van ons acquisitieproces, maar dat geeft ook altijd weer leerpunten voor verbetering.

Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen

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

Onze invloed hierop is beperkt en hoewel wij de gevolgen van (aangekondigde) wetgeving vroegtijdig in beeld trachten te krijgen, is er veelal geen andere optie dan acceptatie van de gevolgen. Soms is politieke besluitvorming overigens nauwelijks te voorspellen.

Voedselveiligheid

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

Risicobeheersings- en controlesystemen

In een groeiende organisatie als de onze erkennen we de noodzaak tot verdere formalisering om in control te blijven. Het is daarbij van belang dat we formalisering in balans houden met de (informele) hands-on ondernemersgeest binnen ons bedrijf. We willen immers dat onze mensen zelf blijven nadenken, niet blind varen op lijstjes en parafen en zowel risico's als kansen blijven zien. Dat zit gelukkig ingesloten in onze cultuur en die cultuur zien wij dan ook als belangrijkste soft control die ons van binnenuit behoedt voor veel risico's en vormen van fraude. We blijven dan ook veel aandacht besteden aan het behoud van onze cultuur.

Wij richten risicomanagement steeds meer vanuit strategisch niveau in, van waaruit we de doorvertaling naar processen,

mensen en systemen op operationeel niveau maken. Anderzijds brengen we daarbij de reeds bestaande (operationele) beheersmaatregelen gestructureerd in kaart, koppelen we die aan de strategische risico's en vullen die aan waar nuttig.

In 2018 hebben we een Corporate Control functie toegevoegd die naast internationale consolidatie en stroomlijning van de planning en control cyclus ook risicomanagement en control als verantwoordelijkheid krijgt. De afdeling Risk & Control is in overleg met Interne Audit gestart om een herverdeling te maken tussen de beheersmatige werkzaamheden die in de dagelijkse bedrijfsprocessen in beide landen moeten worden opgevolgd maar die centraal worden geïnitieerd.

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. Met behulp van geavanceerde analysetools bewaakt de afdeling Risk & Control bijzondere ontwikkelingen of getallen(reeksen). Alle bedrijfsonderdelen zijn opgenomen in de centrale informatie- en beheerssystemen van de Groep.

Bij het ontwerp van onze nieuwe IT infrastructuur in de komende jaren zullen we nadrukkelijk veel aandacht hebben voor risicobeheersing, beveiliging, control en data-analyse vanuit de systemen. Ons huidige landschap steunt op deze gebieden meer op mitigerende maatregelen buiten de systemen om, maar het is efficiënter en effectiever om nu technische oplossingen in te richten (Control & Security by Design). Dat geeft enerzijds (administratieve) verlichting voor onze medewerkers en anderzijds juist meer grip vanuit de aansturing.

Doordat de Groep op veel locaties met gelijksoortige activiteiten opereert, wordt veel van interne benchmarking gebruik gemaakt. Daarbij ondersteunt de managementinformatie de interne controle en vice versa. Totaalcontroles vangen 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.

Wij werken al jaren met een integraal meerjarig backoffice plan, waarin de business- en de backoffice-agenda duidelijk met elkaar verbonden zijn. Daarmee proberen we te bewerkstelligen dat businessplannen realiseerbaar zijn in processen, systemen en bemensing en dat er voldoende aandacht is voor de daarbij behorende noodzakelijke beheersmaatregelen.

Omdat afstemming en coördinatie in een grote onderneming daarbij steeds belangrijker worden, hebben we een afdeling Programma en Proces Management ingericht die zich naast programmamanagement ook bezig houdt met het borgen en het continu verbeteren van bedrijfsprocessen.

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. Gebleken is dat de periodieke verslaglegging een betrouwbaar inzicht geeft in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Verbetering van betrouwbare, maar vooral doelgerichte managementinformatie achten wij een continu proces.

In toelichting 28 van de jaarrekening op pagina 135 is stilgestaan bij een aantal specifieke financiële 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. Wij beschouwen deze risico's voor ons bedrijf overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang. Voor zover relevant sluit de Groep verzekeringen af voor een aantal gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden.

In-Control Statement

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

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

CORPORATE GOVERNANCE

Hoofdpijnen corporate governance structuur

Sligro Food Group N.V. is een naar Nederlands recht opgerichte structuurvennootschap met een Directie en een onafhankelijke Raad van Commissarissen, de zogenaamde two-tier bestuursstructuur. De door de Nederlandse wet en de corporate governance code gewenste afweging van de belangen van alle bij de Groep betrokken stakeholders vormt van oudsher een belangrijke basis voor het ondernemingsbeleid. Hierna zijn de hoofdpijnen van de huidige structuur opgenomen.

Directie

De Directie is belast met het bestuur van de vennootschap, de strategie en de inzet van middelen en mensen. De Directie houdt de Raad van Commissarissen op de hoogte van de gang van zaken, overlegt met de Raad van Commissarissen over alle belangrijke aangelegenheden en legt belangrijke besluiten ter goedkeuring voor aan de Raad van Commissarissen en/of de algemene vergadering. De Raad van Commissarissen geeft de algemene vergadering kennis van de voorgenomen benoeming van een directeur.

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

Raad van Commissarissen

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

De commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering, op voordracht van de Raad van Commissarissen. Een commissaris treedt uiterlijk af per het tijdstip

van sluiting van de algemene vergadering, eerstvolgend op de dag gelegen vier jaar na zijn laatste benoeming en is éénmaal herbenoembaar. De bezoldiging van ieder lid van de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld door de algemene vergadering. De Raad van Commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en een plaatsvervangend voorzitter. Hij benoemt (al dan niet uit zijn midden) een secretaris.

De Raad van Commissarissen heeft een Audit Commissie ingesteld, die uit twee commissarissen bestaat.

De Raad van Commissarissen heeft een Remuneratie- en Benoemingscommissie ingesteld, die uit twee commissarissen bestaat.

Algemene vergadering

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

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

De belangrijkste bevoegdheden van de algemene vergadering zijn:

- Het recht de commissarissen te benoemen en de bezoldiging vast te stellen.
- De vaststelling van de jaarrekening en het verlenen van décharge aan de Directie voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht over het afgelopen verslagjaar.
- Het besluiten over wijziging van de statuten of ontbinding van de vennootschap, met een meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen die meer dan de helft van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigen.

- Het uitgeven van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders (de Directie is, na goedkeuring door de Raad van Commissarissen, aangewezen als bevoegd orgaan tot uitgifte van nog niet geplaatste aandelen; deze bevoegdheid is verleend tot 21 september 2019).
- 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 21 september 2019).
- Goedkeuring te verlenen aan besluiten van de Directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.

Beschermingsconstructies

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

Tegenstrijdige belangen

Er zijn in 2018 geen transacties geweest met mogelijke tegenstrijdige belangen van materiële omvang met bestuurders of commissarissen, noch zijn er transacties geweest met aandeelhouders die meer dan 10% van de aandelen houden.

Naleving van de code

Op 8 december 2016 is de herziene Corporate Governance Code gepubliceerd (hierna: 'de Code'). Met uitzondering van de best practice bepalingen 2.2.1 ('Benoemings- en

herbenoemingstermijnen bestuurders') en 3.2.3 ('ontslagvergoeding') onderschrijft Sligro Food Group de principes en de best practice bepalingen van de Code. Beide afwijkingen zijn overigens niet nieuw en ook niet tijdelijk. Ook onder de Corporate Governance Codes uit 2004 en 2008 week Sligro Food Group op deze onderdelen af van vergelijkbare bepalingen uit die codes. Beide afwijkingen passen goed bij de cultuur van het beursgenoteerde familiebedrijf Sligro Food Group.

Best practice bepaling 2.2.1 ('Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders')

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

Best practice bepaling 3.2.3 ('ontslagvergoeding')

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



Het auditorium van ZIN Inspiratie Lab is dagelijks in gebruik voor presentaties.

INVESTERINGEN

Doelstellingen

- Gemiddelde netto-investeringsomvang voor de komende jaren van circa 3,0% van de omzet.
- Gemiddelde netto-investeringsomvang op langere termijn voor de Groep van circa 2,5% van de omzet.
- Permanente investering in doorontwikkeling en optimalisatie van het logistieke- en vestigingsnetwerk en de commerciële formules in Nederland.
- Permanente investering in de autonome uitbreiding en optimalisatie van het logistieke- en vestigingsnetwerk en de commerciële formules in België.
- Permanente investering in doorontwikkeling van onze online activiteiten.
- Permanente investering in automatisering en efficiency verhogende techniek om onze vooraanstaande concurrentiepositie op kostenniveau te handhaven.
- Tussen 2018 en 2020 investeren we circa € 100 miljoen in de aanpassing van ons bezorgnetwerk in Nederland om autonome groei en integratie van de Heineken groothandelsactiviteiten te faciliteren. Door een deel van de locaties onder te brengen bij vastgoedpartijen en vervolgens langjarig terug te huren, zal de netto investering lager uitkomen.
- In 2018 en 2019 investeren we circa € 20 miljoen in de herontwikkeling van het centrale distributiecentrum en het hoofdkantoor in Veghel.
- In de komende jaren zal Sligro Food Group haar IT- en data- landschap geschikt maken voor de integratie van de Belgische activiteiten en mogelijke toekomstige internationale expansie. Bovendien zal het IT- en datalandschap geschikt gemaakt worden om sneller op veranderende marktomstandigheden en klantvragen te kunnen anticiperen. Dit resulteert in een volledige vervanging van het bestaande IT- en datalandschap. Onze huidige inschatting van de eenmalige investering die met de implementatie gepaard gaat, is € 60 miljoen. Deze investering zal over een periode van circa vier jaar (2018 -2021) worden verspreid en over de geschatte levensduur worden afgeschreven.

In 2018 hebben we netto € 74 miljoen geïnvesteerd in zowel immateriële als materiële vaste activa, wat neerkomt op 3,2% van de omzet. Daar waar mogelijk investeren wij duurzaam. Onze nieuwe bezorglocaties worden gebouwd naar de hoogste BREEAM standaarden, zijn 'gas-loos' en worden voorzien van zonnepanelen. Belangrijke investeringen dit jaar waren:

- € 20 miljoen in het vestigingsnetwerk in Nederland
- € 19 miljoen in het vestigingsnetwerk in België
- € 11 miljoen in het bestaande IT landschap en online
- € 20 miljoen in het bezorgnetwerk
- € 13 miljoen in het nieuwe IT landschap
- € 2 miljoen in het centrale DC en Hoofdkantoor in Veghel

In 2018 hebben we in samenhang met de verkoop van EMTÉ de daarbij behorende portefeuille winkelvastgoed verkocht. De desinvesteringsopbrengst uit deze verkopen bedraagt € 60 miljoen.

Na de uitbreiding en verbouwing van onze bezorgservice locatie in Berkel en Rodenrijs hebben wij deze ultimo 2018 aan een vastgoedpartij verkocht. We zijn met deze partij een huurovereenkomst met een initiële duur van tien jaar overeengekomen. De desinvesteringsopbrengst uit deze verkopen bedraagt € 22 miljoen.

Uit nevenstaand overzicht blijkt de segmentatie van de netto-investeringen, de afschrijving en amortisatie op die posten.

NETTO-INVESTERINGEN¹⁾ AFSCHRIJVINGEN EN AMORTISATIE

x € miljoen	2018	2017
Immateriële vaste activa (software)	23	9
Materiële vaste activa	72	73
Desinvesteringen	(21)	(6)
Netto investeringen	74	76
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(41)	(51)
Amortisatie software	(9)	(8)
Subtotaal	(50)	(59)
Netto mutatie	24	17

1) Betreft in 2018 alleen Foodservice, tegen boekwaarde

In België zullen we de komende jaren de ISPC locaties gaan ombouwen naar Sligro-ISPC in de stijl van de vestiging in Antwerpen. Daarnaast zijn wij in het proces om op verschillende locaties in België locaties en vergunningen te verkrijgen om ons netwerk te vergroten. In Brugge hebben wij reeds een locatie aangekocht en doorlopen wij momenteel het vergunningstraject.

Ten aanzien van het integratietraject voor Heineken liggen we goed op schema. Naast de aanpassingen en uitbreidingen in bestaande locaties in 2018, hebben we in Amsterdam, Deventer, Breda en Maastricht reeds locaties vastgelegd waar we vanaf 2019 kunnen gaan bouwen. Wij verwachten medio 2019 de eerste fysieke verhuizingen vanuit de Heineken locaties naar ons netwerk te kunnen starten.

In 2018 hebben wij met alle software-leveranciers en implementatiepartners die betrokken zijn bij ons nieuwe IT-platform overeenkomsten gesloten. Het restant volgt in 2019. In 2019 starten we, na een uitgebreide voorbereidingsperiode, met de uitwerking en bouw van ons nieuwe IT landschap. De piek van de investeringen in dit programma (cash flow) ligt daarmee in de eerste jaren van het programma.



Bij de heropening van de Sligro-vestiging in 's-Hertogenbosch werd een kookwedstrijd gehouden tussen jonge Brabantse chefs.

RESULTATEN

Doelstellingen

- Autonome omzetgroei van gemiddeld 3% per jaar voor de Groep, te verhogen met omzetgroei door acquisities, mits deze aan onze criteria voldoen.
- Rendement verbetert door omzetgroei, margemanagement en kostenbeheersing.
- Reguliere dividenduitkering van circa 60% van de winst over het boekjaar vermeerderd met een variabel dividend dat de financiële positie weerspiegelt.

Financieel beleid en aansturingsmodel

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

De Directie is actief betrokken bij het beleid en de uitvoering daarvan in alle bedrijfsonderdelen. Op dit moment is dit ook het geval in België waar we graag persoonlijk ervaren hoe we internationaal kunnen en moeten sturen, rekening houdend met cultuurverschillen en andere gebruiken. Mede op basis van deze ervaring en kennis zijn wij onze organisatie en het aansturingsmodel aan het transformeren naar een model meer passend bij een internationale organisatie. Deze zal vanaf 1 januari 2019 worden geïmplementeerd:

- In de basis willen wij in de landen waarin wij actief zijn conform het eerder geschetste model werken met een ontzorgende centrale structuur waar complexiteit en gedeelde diensten worden opgevangen. In de lokale operatie en vestigingen moet aandacht zijn voor de dagelijkse operatie en de klant. Sturing geschiedt op basis van KPI's die in hoge mate op internationale definities gestoeld zijn.
- Elk land krijgt zijn eigen landendirectieteam voorgezeten door een landendirecteur die binnen duidelijke kaders verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft om binnen het land, met lokale gebruiken en wet- en regelgeving te opereren en beleid uit te rollen. Binnen dat mandaat is het directieteam gezamenlijk resultaatverantwoordelijk.

- De strategie voor de Groep en de beleidskeuzes die voor alle landen gelijk zijn, worden door de hoofddirectie bepaald. Dat noemen wij de International Board en deze bestaat, naast de tweekoppige Executive Board van CEO en CFO, uit vier directeuren met een land overstijgende verantwoordelijkheid op hun vakgebied (Inkoop & Assortimentsmanagement, IT, Supply Chain en HRM) en de landendirecteur voor Nederland als grootste land.

Wij sturen onze organisatie op basis van een middellange termijn strategisch plan met een horizon van drie jaar. Hiervoor gebruiken we het OGSM (Objective, Goals, Strategies & Measures) -model. Hoewel dit plan elk jaar wordt geëvalueerd en bijgesteld als de omgeving daar aanleiding toe geeft, houden we daaraan in essentie vast. Om die strategische plannen communiceerbaar te maken naar de rest van de organisatie, vertalen wij deze plannen naar concrete doelstellingen en resultaatgebieden die voor iedereen helder en begrijpelijk zijn. Wij dagen onze mensen uit om met (creatieve) plannen invulling te geven aan die doelstellingen en resultaatgebieden. Daarbij is de uitkomst leidend en niet het plan zelf. Met de internationalisering van onze organisatie, liggen er nu ook verdergaande financiële bevoegdheden buiten de centrale organisatie in Veghel. Dat vraagt om een ander aansturingsmodel dat ook deels op financiële parameters is gebaseerd. Omdat wij nog altijd niet geloven in de traditionele budget gestuurde organisatie, hebben we nu een model waarbij we een balans gevonden hebben tussen de helderheid en eenduidigheid van financiële doelstellingen enerzijds maar wel de vrijheid geven aan creativiteit en ondernemerschap anderzijds om die doelstellingen te behalen. Wij maken een jaarlijkse begroting die is afgeleid van ons strategisch meerjarenplan. Op kwartaalbasis monitoren wij de voortgang en wordt op basis van voortschrijdende prog-

noses in beeld gebracht of de gewenste resultaten behaald worden bij de huidige koers. Afwijkingen van het doel geven dan aanleiding tot bijsturing van de bedrijfsactiviteiten.

Wij maken voor de sturing van de bedrijfsactiviteiten gebruik van gedetailleerde rapportages over de werkelijke ontwikkelingen naar meerdere gezichtspunten. Daarbij ligt de nadruk op procesgerichte prestatie-indicatoren (KPI's) en niet op financiële kengetallen. Die prestatie-indicatoren zijn helder gedefinieerd en hebben betrekking op de activiteiten die binnen de directe invloedssfeer van de gebruiker liggen. Omdat wij op veel locaties gelijksoortige werkzaamheden uitvoeren maken we veelvuldig gebruik van interne benchmarking. Dat creëert focus en stimuleert het gevoel van continu verbeteren en gezonde competitie wat wij nastreven. Meerdere malen per jaar wordt de correlatie tussen de prestatie-indicatoren en de financiële resultaten aangetoond.

Deze manier van rapporteren en sturen willen wij ook internationaal toepassen. Daarvoor ontwikkelen wij nu internationale standaarden en maken deze communiceerbaar en eenduidig. Met de opzet van Interne Audit kunnen we ook controle uitoefenen op de naleving daarvan. Dat zal ons helpen de kwaliteit van inzichten en de snelheid van rapporteren die we gewend zijn te behouden. Uiteraard zal een update van ons IT- en datalandschap in de komende jaren daarbij een positieve impuls geven.

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:

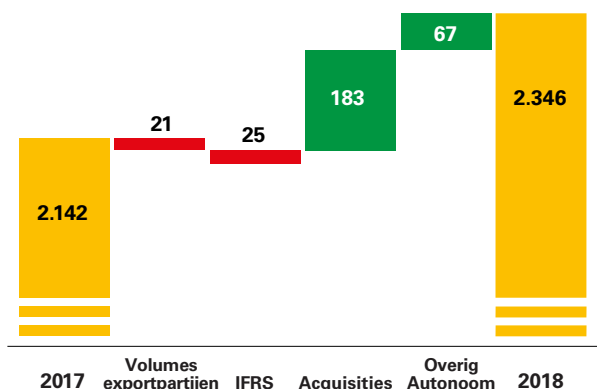
VERKORTE WINST- EN VERLIESREKENING

'VOORT TE ZETTEN BEDRIJFSACTIVITEITEN'

x € miljoen	2018	2017	In % van de omzet	
			2018	2017
Omzet	2.346	2.142	100,0	100,0
Inkoopwaarde van de omzet	(1.780)	(1.648)	(75,9)	(76,9)
Brutowinst	566	494	24,1	23,1
Overige bedrijfsopbrengsten	12	9	0,5	0,4
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(464)	(359)	(19,7)	(16,8)
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	114	144	4,9	6,7
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(41)	(34)	(1,8)	(1,6)
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (Ebita)	73	110	3,1	5,1
Amortisatie immateriële vaste activa	(20)	(19)	(0,9)	(0,8)
Bedrijfsresultaat (Ebit)	53	91	2,2	4,3
Financiële baten en lasten	3	4	0,2	0,1
Winst vóór belastingen	56	95	2,4	4,4
Winstbelastingen	(10)	(19)	(0,4)	(0,9)
Winst over het boekjaar	46	76	2,0	3,5

OMZETONTWIKKELING

x € miljoen



Over 2018 hebben we een omzet gerealiseerd van € 2.346 miljoen, een toename van € 204 miljoen oftewel 9,5% ten opzichte van vorig jaar. De acquisities van Heineken, ISPC en Tintelingen uit 2017, voegden in 2018 nog € 183 miljoen niet autonome omzet toe. Autonomoem nam de omzet van de Groep met 1,0% toe. 2018 werd sterk beïnvloed door de afbouw ten opzichte van het voorgaande jaar van (niet structurele) volumes die wij leverden aan export partijen (€ 21 miljoen) en wijzigingen vanuit de IFRS 15 regelgeving (€ 25 miljoen). Daarvoor gecorrigeerd zagen we onderliggend een groei van 3,1%.

De brutowinst als percentage van de omzet nam met 1,0% toe tot 24,1% van de omzet. Die toename is het saldo van enkele effecten:

- Na de verkoop van EMTÉ is er sprake van dis-synergie op inkoop voor Foodservice. Wij kochten altijd gezamenlijk in voor Foodservice en Foodretail. Nu de Foodretail volumes deels zijn weggefallen heeft dat ook impact op de resterende condities voor Foodservice. Wij schatten dat effect op de brutowinstmarge in op circa 0,3% negatief.
- Door de presentatiewijziging onder IFRS 15, ten opzichte van vorig jaar, komt de amortisatie van signing fees nu ten laste van de omzet en brutowinstmarge. Ten opzichte van vorig jaar drukt dit de brutowinstmarge met circa 0,3%.
- Voor de dienstverlening aan Heineken ontvangen wij een hectolitervergoeding welke als omzet met een brutowinstmarge van 100% wordt verantwoord. Dat verhoogt het percentage brutowinst van de omzet met circa 0,7%.
- Door op basis van onze data, vanuit het Sligro Insights programma, intensief samen te werken met leveranciers, kunnen we voor onze klanten, leveranciers en onszelf aantrekkelijke promoties aanbieden.

- Wij hebben een deel van de toename van de operationele kosten in de verkoopprijzen kunnen doorgeven aan de markt hetgeen de brutowinstmarge verhoogt.

De kosten (inclusief afschrijving en amortisatie) zijn als percentage van de omzet met 3,2% toegenomen tot 22,4% van de omzet. De volgende effecten zijn daar debet aan:

- Na de verkoop van EMTÉ is er sprake van dis-synergie op centrale kosten die nu drukken op foodservice. Wij schatten dat effect op de kosten in op circa 0,3%.
- In 2018 hebben we de volledige reorganisatielast genomen voor de organisatieaanpassing die we in 2018 en 2019 zullen doorvoeren. Wij schatten dat effect op de kosten in op circa 0,7%.
- Voor de dienstverlening aan Heineken ontvangen wij een hectolitervergoeding welke als omzet met een brutowinstmarge van 100% wordt verantwoord. Deze vergoeding is nagenoeg kostendekkend, waardoor ook de kosten in dit eerste integratiejaar relatief zwaar drukken op de omzet. Wij schatten dat effect op de kosten in op circa 0,8%.
- In België hebben wij in november 2018 de deuren van onze bezorgvestiging met afhaalbaarheid in Antwerpen geopend. Dat zorgde voor een piek in de aanloopkosten in 2018. Wij schatten dat effect op de kosten in op circa 0,3%.
- Voor de dienstverlening aan het consortium dat EMTÉ kocht verrichten wij nog diensten voor een periode van maximaal 12 maanden na de transactie. Deze kosten bedragen ongeveer 0,4% van de omzet, maar daar staat ook een compensatie van gelijke hoogte tegenover welke wordt verantwoord onder overige bedrijfsopbrengsten.
- Wij werden daarnaast in 2018 geconfronteerd met prijsstijgingen op transport en personeel als gevolg van schaarste. Slechts een deel daarvan hebben wij in de vorm van prijsstijgingen kunnen doorgeven aan de markt.

De overige bedrijfsopbrengsten zijn als percentage van de omzet gelijk gebleven aan vorig jaar. Dit jaar zijn onder de overige bedrijfsopbrengsten de vergoedingen opgenomen die het consortium dat EMTÉ kocht, betaalt voor onze dienstverlening. In 2017 was sprake van een eenmalige boekwinst voortkomend uit de verkoop aan Heineken van onze bier & cider omzet in de bezorging.

Om een goed beeld te krijgen van de operationele verbetering hebben we de afgelopen jaren gezocht naar een maatstaf die daarvoor het meest passend is. Door wijzigingen in verslaggevingsregels en keuzes die wij daarbinnen hebben gemaakt is het zicht daarop niet altijd evident. Wij geloven dat investeringen in klantcondities, software en onze fysieke infrastructuur

ANALYSE OPERATIONEEL RESULTAAT

x € miljoen	2018	2017
Ebitda	114	144
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(41)	(34)
Amortisatie software	(9)	(7)
Amortisatie overig immaterieel vast actief (excl. overname gerelateerd)	0	(6)
Ebit voor amortisatie overig immaterieel vast actief overname gerelateerd	64	97
Boekwinst verkoop bier & cider aan Heineken	0	(9)
Eenmalige ontvlechtingkosten en dis-synergie	12	0
Reorganisatielasten ten behoeve van organisatieaanpassingen	17	0
'Onderliggend' operationeel resultaat	93	88
Amortisatie overig immaterieel vast actief overname gerelateerd	11	(6)
Ebit gecorrigeerd voor incidentele baten en lasten	82	82

tuur onderdeel zijn van de operationele prestatie, aangezien daar in de toekomst weer vervangingsinvesteringen tegenover staan. De keuze om een belangrijk deel van overnamesommen te activeren en ten laste van het resultaat te amortiseren vinden wij geen onderdeel van de operationele performance, immers staan hier in de toekomst geen vervangingsinvesteringen tegenover.

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

De financiële baten en -lasten zijn per saldo gelijk aan vorig jaar. De rentelasten waren wat lager dan vorig jaar, maar het deelnemingsresultaat nam ook wat af.

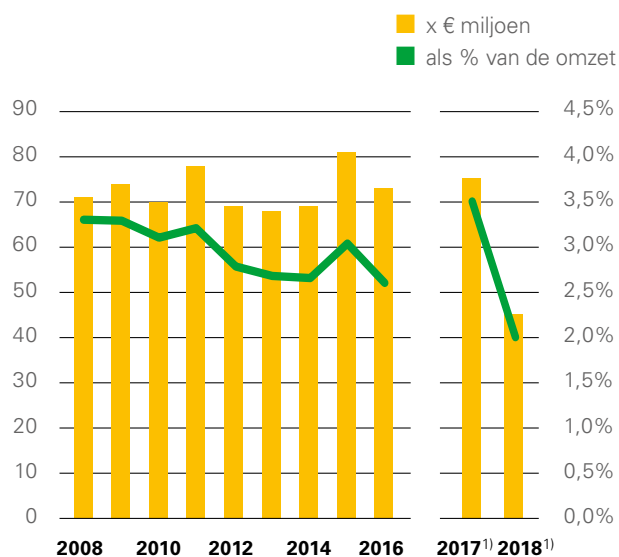
De belastingdruk is wat afgenomen ten opzichte van vorig jaar. In Nederland is de stapsgewijze verlaging van het tarief voor de vennootschapsbelasting goedgekeurd hetgeen een vrijval uit de belastinglatentie veroorzaakte. Vorig jaar zagen we dat effect in België, maar de impact voor Nederland dit jaar is wat groter.

Als gevolg van het voorgaande is de nettowinst van de 'voort te zetten bedrijfsactiviteiten' in 2018 uitgekomen op € 46 miljoen. Dat is een afname van € 30 miljoen ten opzichte van vorig jaar, waarvan € 24 miljoen het gevolg is van de eenmalige kosten voor de carve out van EMTÉ, de daaruit voortvloeiende dis-synergie en de eenmalige netto reorganisatielast voor de organisatieaanpassingen.

De winst per aandeel wordt berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen en beloopt € 1,04 ten opzichte van € 1,73 in 2017.

Gezien het relatief grote aantal uitzonderlijke posten in het resultaat van 2018, stellen wij voor om bij de bepaling van het dividend over 2018, de opbouw in een regulier deel en een variabel deel eenmalig los te laten en het dividend op totaalniveau te bezien. De voorgestelde dividenduitkering over 2018 beloopt € 1,40 per aandeel en dat is gelijk aan het totale dividend over 2017. Van het totale dividend is op 1 oktober 2018 reeds € 0,55 per aandeel als interim-dividend betaald, zodat een slotdividend resteert van € 0,85.

NETTO WINST 2008-2018



1) Betreft alleen 'voort te zetten bedrijfsactiviteiten'

FINANCIERING

Doelstellingen

- Voorzien in financiering door gebruik te maken van lange en korte termijn leen- en kredietfaciliteiten, waarbij een comfortabele marge ten aanzien van de daarbij gestelde financieringsconvenanten wordt aangehouden.
- Alleen indien, als gevolg van (majeure) acquisities, de gewenste marge ten aanzien van de financieringsconvenanten onvoldoende is, kan ook door uitgifte van aandelen in financiering worden voorzien.
- Beperken van het werkkapitaal tot maximaal tien dagen van de omzet.

Voor onze financiering maken wij zowel gebruik van de kapitaalmarkt (voor lange termijn financiering) als van de bancaire markt (voor lange en korte termijn financiering). Wij onderzoeken steeds de verschillende financieringsvormen die de markt ons te bieden heeft.

Op dit moment hebben we onze lange termijn financiering door middel van US private placements vastgelegd:

Van onze US private placement uit 2010 hebben we nog één resterende tranche met een looptijd van twee jaar. Op balansdatum had deze een waarde van € 66 miljoen en daar staat de swap-waarde tegenover van € 5 miljoen welke is verantwoord onder de overige financiële vaste activa.

In 2016 hebben wij een US Private Placement Shelf Faciliteit afgesloten. Het betreft een driejarige raamovereenkomst met een niet gecommiteerde faciliteit tot maximaal € 100 miljoen, welke in delen kan worden aangetrokken.

- In april 2016 hebben we onder deze faciliteit een zevenjarige lening van € 30 miljoen aangetrokken, tegen een rente van 1,33% op jaarbasis.
- In september 2017 hebben we onder deze faciliteit een achtjarige lening van € 40 miljoen aangetrokken, tegen een rente van 1,67% op jaarbasis.

In het najaar van 2017 hebben we onze bankfaciliteiten bij Rabobank herzien en verruimd. Deze afspraak omvat:

- Een Term Loan van € 70 miljoen met een looptijd van drie jaar, waarop in november 2018 € 10 miljoen is afgelost en nu nog € 60 miljoen resteert.
- Een korte termijn faciliteit van € 80 miljoen, waarvan € 40 miljoen gecommiteerd. De rente op deze faciliteiten is variabel gekoppeld aan Euribor. De voorwaarden en convenanten sluiten aan bij die van de USPP financieringen.

Naast de financiering bij Rabobank beschikt de Groep nog over een beperkte hoeveelheid kortlopende kredietfaciliteiten van € 7 miljoen, waarvan € 1 miljoen is gecommiteerd.

In het geval dat zich acquisitiemogelijkheden voordoen, voorzien wij geen problemen bij het aantrekken van financiering daartoe.

De vrije kasstroom van de Groep beliep € 102 miljoen zoals blijkt uit het verkort overzicht hierna.

De totale werkkapitaalpositie is gedurende 2018 wederom afgenomen. De programma's om de werkkapitaalpositie structureel te verbeteren verlopen voorspoedig. Mede door ons Supply Chain Finance programma hebben we in 2018 een verdere verlaging van het werkkapitaal bereikt.

VERKORT KASSTROOMOVERZICHT

x € miljoen	2018	2017	2016	2015	2014
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	119 ¹⁾	172	153	140	147
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten, exclusief het netto effect van acquisities en de investering in Superunie	(17)	(74)	(81)	(62)	(69)
Vrije kasstroom	102	98	72	78	78
Ter vergelijking: nettowinst	46 ²⁾	76 ²⁾	73	81	69
Cash conversie in %	61	129	97	96	113
De vrije kasstroom is als volgt aangewend:					
Netto acquisities/Superunie	0	(116)	(49)	(11)	(22)
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen ³⁾	(59)	(57)	(54)	(47)	(64)
Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit	(43)	75	31	(20)	8
	(102)	(98)	(72)	(78)	(78)

1) Op gelijke wijze vastgesteld als in eerdere jaren, echter in 2018 inclusief € 74 miljoen compensatie werkkapitaal uit transactie EMTÉ

2) Betreft nettowinst uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten

3) Exclusief eenmalig speciaal dividend

ONTWIKKELING WERKKAPITAAL

x € miljoen	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016	2015	2014
Vlottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten	502	405	453	377	376
Kortlopende verplichtingen, exclusief rentedragende posten	(448)	(338)	(381)	(298)	(287)
	54	67	72	79	89
In dagen van de omzet	8	11	9	11	13

1) Op basis van voort te zetten bedrijfsactiviteiten

VOORUITZICHTEN

De werkloosheid bevindt zich ultimo 2018 nog altijd op een relatief laag niveau en het consumentenvertrouwen is nog relatief hoog. Ondanks de dalende lijn in het consumentenvertrouwen van de laatste maanden van 2018, denken wij dat in 2019 nog sprake zal zijn van een relatief gunstig economisch klimaat en groei in onze afzetmarkten.

De bij aanvang van 2019 ingegane BTW-verhoging op voedingsmiddelen zal, naar onze verwachting, door onze klanten worden doorberekend aan de consument en daarmee slechts zeer beperkt invloed hebben op de afzet vanuit het groothandelskanaal.

De omzetgroei van onze klanten werd deels gedreven door prijsverhogingen en dat zal, zeker in combinatie met de BTW verhoging, ook in 2019 het geval zijn. Daarnaast verwachten wij ook volumestijgingen, hetgeen de groei van onze groothandelsvolumes zal voeden. De kosteninflatie zal aanzienlijk zijn in 2019. Transport-, energie- en loonkosten zullen stevig toenemen en deze kunnen slechts in beperkte mate in de vorm van prijsstijgingen aan onze afnemers worden doorgegeven. Wij verwachten echter die kostentoeenames grotendeels op te kunnen vangen met de efficiency verhogende programma's die we reeds in 2018 hebben opgestart.

In Nederland zal het komende jaar in het teken staan van de verdere integratie van Sligro en de Heineken groothandelsactiviteiten. De noodzakelijke aanpassingen op IT gebied zullen naar verwachting in het tweede kwartaal gereed zijn, waarna met de fysieke integratie kan worden gestart. Vanaf het moment van fysieke integratie kunnen we onze klanten vanuit één locatie en met één vrachtauto bedienen hetgeen hen voordelen geeft en ons efficiency en upsell mogelijkheden biedt. Het fysieke netwerk zal vanaf het vierde kwartaal 2019 stapsgewijs opgeleverd worden. De logistieke en commerciële voordelen die wij vanuit de samenwerking beoogden, kunnen we vanaf dat moment ook stapsgewijs realiseren. Daarnaast zullen we verder werken aan de vormgeving van onze ZB van de toekomst.

In België zullen we het komende jaar verder bouwen aan onze marktpositie. Na het moeizame proces rond vergunningen in Antwerpen en een naar verwachting zelfde route in Brugge, zullen wij de zoektocht naar locaties en de opstart van vergunningenprocedures versnellen en intensiveren. Wij denken daarbij aan zes tot acht additionele locaties. Daarnaast zullen in België de verdere samenvoeging en integratie van de reeds bestaande activiteiten en organisatie worden vormgegeven.

We starten 2019 vanuit de nieuwe organisatiestructuur en aansturingsmodel. Dat zal in de eerste fase van het jaar nog bijsturing en optimalisatie vragen. Daarnaast starten we de ontwerp en bouwfase van het eerste prototype van ons nieuwe internationale IT landschap en de daarbij behorende gestandaardiseerde processen. We beogen voor het einde van het jaar een versie beschikbaar te hebben die gereed is voor implementatie in België aan het begin van 2020.

Na een jaar met, ons inziens terecht, veel aandacht voor 'niet kernactiviteiten' zal er in 2019 weer alle aandacht zijn voor de operatie en de handel. Excelleren in een gespannen transportmarkt, na een jaar van verdedigen weer aanvallen in de bezorging, de ZB van de toekomst en naast de strijd om vergunningen vooral die om de klantwaardering in België. Ons jaarthema is dan ook 'Back to Business' en daar hebben we heel erg veel zin in!

Met het grote aantal voorziene bijzonderheden hebben we vorig jaar eenmalig wat meer richting gegeven aan de verwachtingen. Dit jaar onthouden wij ons zoals gebruikelijk van concrete voorspellingen.

BESTUURDERS VERKLARING

Ingevolge wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 92 tot en met 148 van dit verslag, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst over het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
2. Het directieverslag, zoals opgenomen op de pagina's 20 tot en met 78 van dit verslag, geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het directieverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Sligro Food Group wordt geconfronteerd beschreven.

Veghel, 31 januari 2019

K.M. Slippens, CEO
R.W.A.J. van der Sluijs, CFO

CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

Deze verklaring is opgenomen uit hoofde van artikel 2a Besluit inhoud bestuursverslag en is tevens elektronisch voor het publiek beschikbaar via de website sligrofoodgroup.nl bij het onderdeel Corporate Governance. Voor de mededelingen in deze verklaring als bedoeld in artikelen 3, 3a en 3b Besluit inhoud bestuursverslag wordt verwezen naar de relevante vindplaatsen in het directieverslag 2018. De volgende mededelingen dienen als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- naleving principes en best practice bepalingen Code (pagina 68 'Corporate Governance') De Corporate Governance Code 2016 is beschikbaar via de website sligrofoodgroup.nl bij het onderdeel Corporate Governance;
- de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Groep (pagina 66 '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 68 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de samenstelling en het functioneren van de Directie (pagina 19 'Personalia', pagina 68 'Directie', pagina 86 'Arbeidsvoorwaarden Directie');
- het diversiteitsbeleid met betrekking tot de samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen (pagina 44);
- de samenstelling en het functioneren van de Raad van Commissarissen en de commissies (pagina 19 'Personalia', pagina 81 'Bericht van de Raad van Commissarissen');
- de regels voor de benoeming en vervanging van de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen (pagina 68 'Directie', pagina 68 'Raad van Commissarissen');
- de regels voor de wijziging van de statuten van de vennootschap (pagina 68 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de bevoegdheden van de Directie voor wat betreft de mogelijkheid tot uitgifte of inkoop van aandelen (pagina 68 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de 'change of control' bepalingen in belangrijke contracten: er is een change of control-bepaling opgenomen in de op pagina 133 bedoelde leningen;
- de transacties met verbonden partijen (pagina 68 'Corporate Governance' en pagina 142 'Verbonden partijen').

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



Distributiecentrum van JAVA in Rotselaar, België.

BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Sligro Food Group zag als gevolg van de aanhoudende economische groei wederom een positieve ontwikkeling van haar afzetmarkten. Op basis van de huidige trends in de markt is de verwachting dat dit ook nog in 2019 het geval zal zijn in zowel Nederland als België.

In beide landen heeft Sligro Food Group dit jaar de markt verslagen en marktaandeel gewonnen. In de combinatie van autonome groei en groei uit overnames nam de omzet in Nederland en België met respectievelijk bijna 9% en ruim 14% toe. In Nederland werd de omzetontwikkeling nog gedrukt door de afname van een meer incidentele omzestroom aan exportpartijen en gewijzigde regelgeving onder IFRS.

Het jaar 2018 kenmerkte zich door een aantal grote veranderingen binnen de Groep en een aantal omvangrijke projecten. Dat heeft een grote inspanning van de Directie en de medewerkers van de Groep gevraagd. We mogen concluderen dat het een druk jaar was, maar dat alle inspanningen wel in het teken stonden van de ambitie om een toonaangevende internationale foodservice speler te worden. Focus dus.

Met de verkoop van EMTÉ is de keuze om voor één markt, de foodservicemarkt, te gaan geëffectueerd. In een relatief kort en professioneel opgezet verkoopproces is de transactie vormgegeven en afgerond, met oog voor alle betrokkenen. Gezien de criteria die de Directie vooraf had gesteld en de kandidaten in het proces, zijn wij van mening dat er een goede deal gesloten is. De carve out uit de organisatie en de ondersteuning aan het consortium in de fase na de transactie verlopen constructief en conform het geplande schema.

In navolging van de verkoop van EMTÉ en de internationale foodservice ambities heeft de Directie in nauw overleg met de Raad een nieuwe organisatiestructuur neergezet met een aansturingmodel dat daarbij past. De aanpassingen in de bezetting op het hoofdkantoor onder de programmnaam FiT zijn ingrijpend, doch noodzakelijk en hebben de steun van de Raad. De keuze voor een landenorganisatie achten wij passend bij de richting die de organisatie de komende jaren inslaat. Het aansturingmodel blijft gebaseerd op duidelijke

strategische keuzes en kaders vanuit de top en operationele sturing op basis van eenvoudige begrijpelijke KPI's gericht op het continu verbeteren en optimaliseren van interne synergie. Behoud van de Sligro Food Group cultuur heeft daarbij veel aandacht gekregen, in het besef dat internationale expansie op dat belangrijke element steeds aandacht behoeft. De wijze waarop daaraan in België vorm gegeven wordt, geeft ons daarin veel vertrouwen.

Sligro Food Group heeft onderkend dat internationale groei vraagt om verdere standaardisatie van processen die worden ondersteund door één IT platform. Al in 2017 is de Directie gestart met een programma waarin deze verandering voor de organisatie en het IT landschap worden vormgegeven. Geheel 2018 heeft in het teken gestaan van voorbereiding. De externe partners zijn geselecteerd en gecontracteerd, maar ook binnen de organisatie is een groot aantal medewerkers vrijgemaakt van werkzaamheden en voorbereid op een rol in dit programma. Nu alle voorbereidingen zijn afgerond, start medio januari 2019 de volgende fase. Daarin zal het platform in detail ontworpen worden en gebouwd worden aan een eerste versie van het internationale ERP- en procesplatform voor de toekomst van Sligro Food Group. Die versie zal begin 2020 eerst in België worden uitgerold. Wij zijn zeer tevreden over de inspanningen die zijn geleverd in de voorbereiding en de governance die rond het programma is neergezet om de voortgang, scope en kosten te bewaken. De Directie is zich zeer bewust van de impact van een programma als dit en heeft daar in de voorbereiding ook naar gehandeld.

De vorig jaar aangekondigde samenwerking met Heineken is nu iets meer dan een jaar operationeel. In omvang betreft het een van de grootste acquisitie- en integratieprojecten uit de historie van de Groep. Dat vraagt veel aandacht van de mensen die naast hun reguliere operationele taken in de bezorgoperatie ook de opstart van de samenwerking met Heineken, de kennismaking en opstart met de (nieuwe) klanten en de fysieke integratie van de distributielocaties moeten voorbereiden. Dat proces is goed verlopen, al heeft de Directie niet kunnen voorkomen dat dit op een paar momenten in het jaar wat ten koste ging van de aandacht voor de reguliere operatie.

De nettowinst van de Groep kwam uit op € 276 miljoen, een absoluut record in de historie van Sligro Food Group. Uiteraard speelde de transactie rond EMTÉ en het daaraan gerelateerde vastgoed daarbij een grote rol. De nettowinst uit de 'niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten' kwam uit op € 230 miljoen. De 'voort te zetten bedrijfsactiviteiten' oftewel Foodservice kwamen tot een nettowinst van € 46 miljoen. Ook de 'voort te zetten bedrijfsactiviteiten' bevatte in 2018 grote incidentele posten. Zo waren er eenmalige ontvluchtungskosten en dis-synergie effecten als gevolg van de carve out van EMTÉ en reorganisatielasten in relatie tot de organisatie aanpassingen die in 2018 zijn en in 2019 nog zullen worden doorgevoerd. De vrije kasstroom was met € 102 miljoen wederom sterk.

De door de Directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2018 draagt onze instemming. Over 2018 wordt voorgesteld, eenmalig de opbouw van het dividend in een regulier en variabel deel los te laten en het dividend op een totaal niveau vast te stellen. Over 2018 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van € 1,40 (2017: € 1,40) per aandeel. Eerder in 2018 werd reeds een eenmalig speciaal dividend van € 7,57 per aandeel uitgekeerd in relatie tot de verkoop van EMTÉ. De financiële positie van de Groep is sterk en de winstuitkering aan onze aandeelhouders is mogelijk zonder dat dat beperkingen aan de onderneming oplegt ten aanzien van de financiering van overnames of investeringen.

Toezicht

In 2018 is de Raad van Commissarissen vijfmaal in formele zitting bijeen geweest. De Audit Commissie is in 2018 vijf maal in formele zitting bijeen geweest. De Remuneratie en Benoemingscommissie is tweemaal bijeen geweest.

De Raad van Commissarissen kwam buiten de vermelde vijf vergaderingen nog eenmaal bijeen samen met de Directie. Deze extra 'verdiepings'vergadering stond in het teken van de voortgang op het integratieproces met Heineken en de ontwikkelingen in de Bezorgoperatie. Op die dag is naast een overzicht van alle lopende strategische plannen en de

voortgang daarop ook een beeld gegeven bij de meer recente ontwikkelingen zoals de krapte op de arbeidsmarkt voor medewerkers in de distributie en transport en de aanvullende maatregelen die Sligro Food Group neemt om die het hoofd te bieden. De toelichtingen werden verzorgd door een combinatie van leden van de Directie en collega's uit de operatie.

Buiten deze vergaderingen is de Raad van Commissarissen nog meerdere malen betrokken bij de voortgang van het verkoopproces van de Foodretail activiteiten van de Groep, zodat zij steeds op de hoogte was en betrokken bij de belangrijkste beslismomenten in dat proces.

Naast de reguliere vergaderingen overlegt de Voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig met leden van de Directie en overlegt de Voorzitter van de Audit Commissie met de CFO en de Interne Auditor. De Commissarissen hebben in overleg met de Directie ook op individuele basis contact gehad met sleutelfunctionarissen in het bedrijf.

In 2018 is twee keer een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest als toehoorder bij een overlegvergadering met de ondernemingsraad. Zoals gebruikelijk bij de Groep kan wederom met genoegen vastgesteld worden dat Directie en ondernemingsraad constructief en in open sfeer met elkaar overleg hebben gevoerd.

In 2018 is het eenmaal voorgekomen dat een van de commissarissen niet aanwezig kon zijn bij een van de vergaderingen van de Raad of de commissies. In dat geval is de input van die commissaris op de agendapunten vooraf gedeeld met de voorzitter. In onderstaand overzicht zijn de aanwezigheidspercentages van de vergaderingen opgenomen.

Intern heeft de Raad van Commissarissen een zelfevaluatie uitgevoerd. Daarbij heeft de Raad zijn eigen functioneren, het functioneren van de commissies en dat van individuele commissarissen geëvalueerd en beoordeeld. Tevens heeft de Raad van Commissarissen het functioneren van de Directie en de individuele Directieleden geëvalueerd. Hierbij is ook

AANWEZIGHEID VERGADERINGEN

	Vergaderingen RvC	Vergaderingen AC	Vergaderingen R&BC
De heer Rijna	100% (6/6)		100% (2/2)
Mevrouw Van Leeuwen	100% (6/6)	100% (5/5)	
De heer Kamps	100% (6/6)	100% (5/5)	
De heer Karis	83,3% (5/6)		100% (2/2)
De heer Van de Weerdhof	100% (6/6)		

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

Vergaderingen 2018 en belangrijke thema's

In het overzicht op pagina 84 en 85 is een overzicht opgenomen van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en de commissies in 2018. De daar besproken agenda en de belangrijkste besluiten zijn eveneens op deze pagina's opgenomen.

Naast de vaste formele punten op de agenda van de Raad van Commissarissen is er in het afgelopen jaar aan een aantal specifieke onderwerpen veel tijd en aandacht besteed.

Verkoop EMTÉ

Nadat eind 2017, in afstemming met de Raad van Commissarissen, het besluit genomen was om het proces van verkoop dan wel een partnership van EMTÉ formeel in gang te zetten, is de Directie met de hulp van haar adviseurs dat proces gestart. Op basis van duidelijke criteria heeft de Directie de verschillende voorstellen van geïnteresseerde partijen afgewogen, daarbij rekening houdend met de belangen van alle betrokkenen. Met de uiteindelijke keuze voor het consortium van Jumbo en Coop zijn wij van mening dat de Directie gegeven de alternatieven en criteria, de best passende keuze heeft gemaakt. De transactie en de daarop volgende ontvlechting is voortvarend opgepakt.

Gedurende 2017 en 2018 is steeds veel aandacht besteed aan zorgvuldige berichtgeving aan alle partijen. Daarbij moest uiteraard rekening worden gehouden met de beperkingen die de beursnotering met zich meebrengt. Desalniettemin waren de stappen die steeds zijn gezet in het proces duidelijk en transparant en zorgde dat voor weinig verrassingen bij onze stakeholders.

Na afronding van de transactie is besloten de opbrengst van de verkoop uit te keren aan de aandeelhouders in de vorm van een eenmalig speciaal dividend. De sterke financiële positie van de onderneming laat dat toe, zonder beperkingen op te leggen aan toekomstige groei en investeringsplannen.

Organisatiestructuur en aansturing

De Raad van Commissarissen, en ook de Directie zelf, onderkennen dat het veranderen en opnieuw inrichten van de organisatiestructuur en het aansturingsmodel belangrijke randvoorwaarden zijn om beheerst te blijven groeien en de revenuen uit de schaalgrootte te halen. De Directie heeft in 2018 in overleg en afstemming met de Raad veel tijd en energie gestoken in het ontwerp en de inrichting van die

nieuwe landen-organisatiestructuur en het daarbij behorende aansturingsmodel. Daarbij zijn duidelijke keuzes gemaakt over de onderwerpen die centraal gestuurd zullen blijven in een International Board en de onderwerpen die in de landen komen te liggen. Gezien de nog beperkte internationale aanwezigheid en het belang van Nederland is gekozen voor een overgangsmodel waarbij sprake is van dubbelfuncties. Daarbij is dan de Internationale rol en die van Nederland op een aantal vakgebieden gecombineerd bij één persoon en blijven CEO en CFO gezien het belang van Nederland actief betrokken bij het directieteam Nederland. Bovendien is nog maar een beperkt aantal 'corporate' functies ingevuld op het vlak van Financiën en Juridische zaken, passend bij de schaal van de onderneming op dit moment. Wij onderschrijven deze stapsgewijze aanpak van de Directie en volgen de ontwikkeling van de organisatie nauwgezet.

IT 2020

Het belang van IT voor een organisatie als Sligro Food Group is groot. Bij de continuïteit van de bestaande operatie alsmede de groei naar de toekomst spelen IT en data een cruciale rol. Het huidige IT landschap en de werkwijze die daarbij horen zijn voldoende robuust voor vandaag, maar onvoldoende geschikt voor de vragen van klanten van morgen en verdere internationale groei. De keuze om voor een globale standaard te kiezen in de vorm van SAP achten wij een goede en noodzakelijke stap voor Sligro Food Group.

De afgelopen anderhalf jaar is door de onderneming gebruikt om zich voor te bereiden op de grote verandering die een traject als dit met zich meebrengt. Door ervaringen op te halen bij bedrijven die hen voorgingen, professionele partijen om zich heen te verzamelen voor de uitvoering en ook de eigen organisatie voor te bereiden op de naderende verandering, inclusief de inrichting van de governance en control op scope, tijdsbesteding en geld, zien wij het traject met vertrouwen tegemoet.

De keuze om de eerste variant van het nieuwe pakket in België te implementeren achten wij verstandig. Zowel vanuit risicomanagement oogpunt, gezien de relatief beperkte omvang van de operaties aldaar, alsmede de logica om een nog versnipperd IT landschap in België als eerste te willen harmoniseren op één platform.

Vanaf januari 2019 start de ontwikkeling en de bouw van de nieuwe omgeving, met als eerste doel een werkend systeem in België aan het begin van 2020. Gezien de gedegen voorbereiding zien wij dat traject met vertrouwen tegemoet.

Eerste vergadering 2019

De agenda's van de eerste vergaderingen van 2019 zijn eveneens opgenomen in het overzicht op pagina 84 en 85.

VERGADERINGEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

Agenda 23 januari 2018

- Jaarcijfers en directieverslag 2017
- Persbericht bij de jaarcijfers 2017
- Dividendbeleid en dividendvoorstel
- Voorbereiding Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2017
- Programma IT 2020
- Update Verkoopproces EMTÉ
- Update Heineken

Terugkoppeling AC 23 januari 2018

- Accountantsverslag 2017 Deloitte
- Jaarrekening 2017
- Dividendbeleid en dividendvoorstel
- Persbericht bij de jaarcijfers 2017

Terugkoppeling R&BC 17 januari 2018

- Vaststelling variabele beloning Directie 2017
- Vaststelling doelen variabele beloning Directie 2018
- Samenstelling commissies van de Raad van Commissarissen 2018
- Benoeming- en opvolgingsprocedure Raad van Commissarissen, Directie en senior management

Besluiten & vaststellingen

- Conclusies van de Directie over de risicobeheersing en controle-systemen worden onderschreven
- Vaststelling dat er geen materiële controleverschillen zijn gerapporteerd door de accountant die opvolging van Directie of Raad van Commissarissen behoeven
- Instemming met het voorgestelde dividend dat ter goedkeuring zal worden voorgelegd aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders
- Instemming met voorstellen R&BC

Agenda 17 april 2018

- Kwartaalcijfers Q1-2018
- Persbericht bij de Q1-2018 cijfers
- Update IT 2020
- Update Verkoopproces EMTÉ
- Update Heineken
- Investerings
- Brief VEB over BAVA
- Brief Ministerie van OCW over diversiteit

Terugkoppeling AC 17 april 2018

- Kwartaalcijfers Q1-2018
- Persbericht bij de Q1-2018 cijfers
- Update ICT audit Deloitte 2018
- Update Interne Audit

Besluiten & vaststellingen

- Niet van toepassing

Agenda 17 juli 2018

- Halfjaarcijfers 2018
- Persbericht bij de halfjaarcijfers 2018
- Voorstel speciaal- en interimdividend
- Update Verkoopproces EMTÉ
- Update Organisatieaanpassingen
- Update IT 2020

Terugkoppeling AC 17 juli 2018

- Halfjaarcijfers 2018
- Persbericht bij de halfjaarcijfers 2018
- Voorstel speciaal- en interimdividend
- Audit plan 2018 Deloitte
- Update ICT audit Deloitte 2018
- Internal Control Framework

Besluiten & vaststellingen

- Instemming met het voorgestelde speciaal- en interim dividend

Agenda 16 oktober 2018

- Kwartaalcijfers Q3-2018
- Persbericht bij de Q3-2018 cijfers
- Update IT 2020
- Defence Plan
- Update Organisatieaanpassingen
- Evaluatie top 50
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Terugkoppeling AC 16 oktober 2018

- Kwartaalcijfers Q3-2018
- Persbericht bij de Q3-2018 cijfers
- Update audit Deloitte 2018
- Update Intern Audit Plan en Audit Charter
- Update ICT audit Deloitte 2018
- Financiering
- Investor Relations

Terugkoppeling R&BC 3 september 2018

- Voorbereiding Evaluatie top 50
- Benoeming- en opvolgingsprocedure Raad van Commissarissen, Directie en senior management
- Rooster van aftreden Raad van Commissarissen
- Voorbereiding herbeoordeling van de beloning van de Directie

Besluiten & vaststellingen

- Instemming met voorstellen R&BC

Agenda 13 december 2018

- Managementletter 2018 (met Deloitte, zonder Directie)
- Frauderisico management (met Deloitte, zonder Directie)
- Zelfevaluatie RvC en evaluatie Directie (zonder Directie)
- Cijfers tot en met november
- Managementletter 2018
- Risicomanagement en frauderisico management
- Dividendbeleid en dividendvoorstel
- Begroting 2019
- Update IT 2020
- Wijziging reglement van de Directie
- Speerpuntenbrief 2019 Eumedion

Terugkoppeling AC 13 december 2018

- Cijfers tot en met november
- Managementletter 2018
- Update Hardclose
- Begroting 2019
- Pensioenen
- Belastingen
- Functioneren externe accountant

Besluiten & vaststellingen

- De Begroting voor 2019 wordt vastgesteld
- De wijzigingen in het reglement van de Directie worden vastgesteld

Agenda 22 januari 2019

Eerste vergadering 2019

- Jaarcijfers en directieverslag 2018
- Persbericht bij de jaarcijfers 2018
- Dividendbeleid en dividendvoorstel
- Voorbereiding Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2018

Terugkoppeling AC 22 januari 2019

- Accountantsverslag 2018 Deloitte
- Jaarrekening 2018
- Dividendbeleid en dividendvoorstel
- Persbericht bij de jaarcijfers 2018

Terugkoppeling R&BC 17 januari 2019

- Vaststelling variabele beloning Directie 2018
- Vaststelling doelen variabele beloning 2019

Besluiten & vaststellingen

- Conclusies van de Directie over de risicobeheersing en controle-systemen worden onderschreven
- Vaststelling dat er geen materiële controleverschillen zijn gerapporteerd door de accountant die opvolging van Directie of RvC behoeven
- Instemming met het voorgestelde dividend dat ter goedkeuring zal worden voorgelegd aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders
- Instemming met voorstellen R&BC

De Raad stelt vast dat er met betrekking tot het boekjaar 2018 wederom geen materiële controleverschillen zijn gerapporteerd door de accountant, die opvolging behoeven van de Directie en/of de Raad van Commissarissen. De Raad onderschrijft de conclusies van de Directie over de risico-beheersing en de controlesystemen zoals verwoord op pagina 66.

Diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit

Bij de selectie van de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen streeft Sligro Food Group naar selectie van de beste kandidaat en naar een balans tussen leeftijd, geslacht, werkervaring en opleidingsachtergrond, met inachtneming van het algemene diversiteitsbeleid van Sligro Food Group (zie pagina 44) en/of van de wettelijk voorgeschreven doelstelling voor de verhouding man-vrouw. Bij gelijke geschiktheid van kandidaten, zal, indien niet aan het wettelijk streefcijfer wordt voldaan, de voorkeur worden gegeven aan de kandidaat waarmee het wettelijk streefcijfer wordt gehaald, dan wel dichter wordt benaderd. Nationaliteit is geen selectie criterium.

De Executive Board van Sligro Food Group bestaat uit twee mannen. De Raad van Commissarissen bestaat uit één vrouw en vier mannen. Dat betekent dat voor zowel de Directie als de Raad van Commissarissen het wettelijk streefcijfer in 2018 niet is gehaald. Voor wat betreft de samenstelling van de Directie is dat het gevolg van de combinatie van de duurzame dienstverbanden waardoor er relatief weinig vacatures zijn, de voorkeur voor interne rekrutering, en het resultaat van werving en selectie op basis van het in het verleden toegepaste wervings- en selectiebeleid dat in grote lijnen overeenkomt met het hierboven vermelde wervings- en selectiebeleid. Dit laatste aspect geldt ook voor de verklaring voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Wanneer het wettelijk streefcijfer voor de samenstelling van de Directie en Raad van Commissarissen wordt bereikt is nu niet bekend.

Sligro Food Group vindt de werving en selectie van Directieleden en commissarissen belangrijk en maakt daarbij, naast het eigen netwerk, ook gebruik van de diensten van gespecialiseerde adviesbureaus. De aandacht van de Directie, de Raad van Commissarissen en de Remuneratie- en Benoemingscommissie voor de wervings- en selectieprocedures en de professionele externe begeleiding zijn de belangrijkste factoren voor de selectie van de beste kandidaat en een verdeling van zetels tussen mannen en vrouwen die meer in overeenstemming is met het wettelijk streefcijfer.

Relatie met de externe accountant

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de benoeming en het houden van toezicht op het functioneren van de accountant. De Audit Commissie van de Raad van Commissarissen heeft samen met de Directie van de onderneming in 2018 het functioneren van de accountant beoordeeld.

De auditcommissie heeft het audit plan 2018, waarin onder meer opgenomen de materialiteit en de reikwijdte van de accountantscontrole en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving met de externe accountant besproken. Bovendien zijn de bevindingen en de uitkomsten van de controle en de management letter besproken.

Arbeidsvoorwaarden Directie

Het beloningsbeleid van de Directie is gepubliceerd op de website van de vennootschap. Hierin zijn geen wijzigingen opgetreden. In de jaarrekening wordt de beloning van de Directie jaarlijks toegelicht.

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 geheel om te zetten in aandelen;
- pensioen op basis van een beschikbaar premiesysteem;
- overige arbeidsvoorwaarden.

Eéns per drie jaar wordt de beloning getoetst aan marktgegevens, waarbij een referentiegroep van circa 20 bedrijven gehanteerd wordt. In 2018 heeft deze toetsing plaatsgevonden. Op basis van deze toetsing is besloten de beloning van de beide directieleden met ingang van 1 januari 2019 met 10% te verhogen.

Het korte termijn en het lange termijn bonusplan leiden beide tot een uitkering van 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de doelstellingen op het 'at target' niveau. De helft van de doelstelling voor het jaar 2018 bestaat uit het realiseren van de winst uit de begroting. De andere helft van de doelstelling is evenredig verdeeld over het realiseren van:

1. Visie en uitgewerkte roadmap voor de Supply Chain gereed voor implementatie op 1 januari 2019,
2. Uitwerking en invulling van de internationale organisatie-structuur, met alle aandacht voor cultuur,
3. Heineken integratie op koers in lijn met de business case,
4. Succesvol afronden van de transactie rond EMTÉ en goede voortgang op de ontvlechting.

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

In het jaar 2018 is de variabele beloning uitgekomen op 39% (2017: 78%) van het 'at target' niveau. De belangrijkste oorzaak voor het niet behalen van het 'at target' niveau is grotendeels gelegen in het achterblijven van de winst bij de doelstelling. Hoewel naar mening van de Raad de overall planning van integratie binnen drie tot vier jaar en de business case rond Heineken uiteindelijk wel gehaald zullen worden, is in het eerste jaar niet volledig voldaan aan de doelstellingen.

Personele mutaties

De heer Willem-Jan Strijbosch heeft eerder dit jaar kenbaar gemaakt dat hij, na een periode van bijna acht jaar als directeur Foodservice, zijn carrière buiten Sligro Food Group wil voortzetten. Met het oog op de lopende programma's binnen Foodservice in Nederland en België, is hij tot 31 december 2018 werkzaam gebleven bij Sligro Food Group.

Wij hebben veel waardering voor de bijdrage die Willem-Jan Strijbosch heeft geleverd aan de ontwikkeling van de foodservice activiteiten in Nederland en de eerste stappen van de Groep in België.

Met ingang van 1 januari 2019 is in de nieuwe organisatie-structuur gekozen voor een landenmodel waardoor de functie van de heer Strijbosch anders is ingevuld. De statutaire directie van Sligro Food Group is daarmee teruggebracht naar twee personen.

Jaarrekening

De Directie heeft de jaarrekening 2018 opgesteld. De jaarrekening is besproken in een vergadering waarin de externe accountant voor toelichting aanwezig was. De jaarrekening is door Deloitte gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien, die is opgenomen op pagina 149 onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'.

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2018 vast te stellen;
- de winstverdeling vast te stellen;
- de Directie décharge te verlenen voor het gevoerde beleid;
- onze Raad décharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

Het thema voor 2018 was 'Focus'. Die Focus betekende voor de Directie zeker niet dat zij zich beperkten in het aantal trajecten wat is aangepakt en opgestart. Alles stond in het teken van het ene gefocuste doel om binnen enkele jaren hét toonaangevende internationale foodservice bedrijf te worden. In 2018 heeft de Directie zichzelf en de organisatie opgerekt en druk opgelegd om dat doel te bereiken. Hoewel dit in enige mate druk op de korte termijn resultaten heeft gezet, zijn wij van mening dat de Directie de keuzes heeft gemaakt die de organisatie op de midden- en lange termijn ten goede komen. Nu alle plannen voor de komende jaren in gang gezet zijn, vinden wij met de Directie dat 2019 meer in het teken mag staan van de business van vandaag. Het thema voor 2019: 'Back to Business', vinden wij dan ook zeer passend!

Veghel, 31 januari 2019

F. Rijna, voorzitter
J.H. Kamps
B.E. Karis
M.E.B. van Leeuwen
G. van de Weerdhof



V.l.n.r.: B.E. Karis, F. Rijna, M.E.B. van Leeuwen, G. van de Weerdhof, J.H. Kamps.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

F. Rijna, voorzitter (63)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Benoemd in 2016 voor 4 jaar en daarna herbenoembaar.
Voorzitter van de Raad van Toezicht van Holland Opera
en Commissaris bij CRV Holding B.V.

J.H. Kamps (59)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Benoemd in 2015 voor 4 jaar en daarna herbenoembaar.
Lid RvB/CFO Koninklijke Boskalis Westminster N.V.

B.E. Karis (60)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Benoemd in 2012 en herbenoemd in 2016
voor de tweede en laatste termijn van 4 jaar.
Commissaris bij Beter Bed Holding B.V.

M.E.B. van Leeuwen (57)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v).
Benoemd in 2016 voor 4 jaar en daarna herbenoembaar.
Commissaris bij Sonepar Nederland en voorzitter AVV Zeeburgia.

G. van de Weerdhof (52)

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

De samenstelling van de Raad van Commissarissen
is in overeenstemming met de profielschets.

Alle commissarissen gelden als onafhankelijk
volgens de best practice bepalingen 2.1.7 t/m 2.1.9
van de Nederlandse Corporate Governance Code.



Jaarrekening 2018

Sligro Food Group



Sligro Food Group N.V.

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

over 2018

x € miljoen	Toelichting	2018	2017	2016 ¹⁾
VOORT TE ZETTEN BEDRIJFSACTIVITEITEN				
Omzet	2, 3	2.346	2.142	1.986
Inkoopwaarde van de omzet		(1.780)	(1.648)	(1.537)
Brutowinst		566	494	449
Overige bedrijfsopbrengsten	4	12	9	0
Personeelskosten	5	(275)	(215)	(190)
Huisvestingskosten		(38)	(34)	(32)
Verkoopkosten		(17)	(14)	(14)
Logistieke kosten		(108)	(76)	(69)
Algemene kosten		(26)	(20)	(16)
Bijzondere waardeverminderingen		(2)	(0)	(0)
Afschrijving materiële vaste activa	13	(39)	(34)	(31)
Amortisatie immateriële vaste activa	12	(20)	(19)	(15)
Totaal bedrijfskosten		(525)	(412)	(367)
Bedrijfsresultaat	2	53	91	82
Financieringsbaten en -lasten	8	(4)	(5)	(4)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	15	7	9	8
Winst vóór belastingen		56	95	86
Winstbelastingen	9	(10)	(19)	(17)
Winst uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten		46	76	69
NIET VOORT TE ZETTEN BEDRIJFSACTIVITEITEN				
Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	10	230	5	4
Winst over het boekjaar		276	81	73
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		276	81	73
Gegevens per aandeel		€	€	€
Gewone winst per aandeel	22	6,25	1,83	1,67
Verwaterde winst per aandeel	22	6,25	1,83	1,67
Gewone winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	22	1,04	1,73	1,58
Verwaterde winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	22	1,04	1,73	1,58
Voorgesteld dividend	21	1,40	1,40	1,30

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening 2017.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

over 2018

x € miljoen	2018	2017	2016 ¹⁾
Winst over het boekjaar	276	81	73
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:			
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van cash-flow hedge langlopende leningen, na belastingen	1	1	0
Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	1	1	0
Totaalresultaat over het boekjaar	277	82	73
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	277	82	73
Toe te rekenen totaalresultaat aan:			
Voort te zetten bedrijfsactiviteiten	47	77	69
Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	230	5	4
Totaalresultaat over het boekjaar	277	82	73

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening 2017.

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

over 2018

x € miljoen	Toelichting	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ^{1) 2)}
Ontvangsten van afnemers		3.023	3.275	3.102
Overige bedrijfsopbrengsten		11	3	2
		<u>3.034</u>	<u>3.278</u>	<u>3.104</u>
Betalingen aan leveranciers		(2.610)	(2.702)	(2.557)
Betalingen aan werknemers		(165)	(182)	(169)
Betalingen aan de overheid		(184)	(199)	(197)
		<u>(2.959)</u>	<u>(3.083)</u>	<u>(2.923)</u>
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	33	75	195	181
Ontvangen en betaalde rente		(3)	(5)	(4)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	15	7	7	5
Betaalde winstbelasting		(34)	(25)	(29)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		<u>45</u>	<u>172</u>	<u>153</u>
Acquisities/participaties			(127)	(49)
Desinvesteringen bedrijfsactiviteiten	1	348	11	
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop	13	(76)	(74)	(74)
Desinvesteringsoverkomsten van materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop		83	14	6
Investeringsuitgaven in immateriële vaste activa	12	(24)	(13)	(12)
Investering in/verstrekking aan geassocieerde deelnemingen	15		(1)	(1)
Aflossing door geassocieerde deelnemingen	15	0	0	0
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>331</u>	<u>(190)</u>	<u>(130)</u>
Opname langlopende schulden	24		110	30
Aflossing langlopende schulden	24	(11)	(67)	(1)
Mutatie eigen aandelen		5	2	1
Betaald dividend		(397)	(59)	(55)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>(403)</u>	<u>(14)</u>	<u>(25)</u>
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen		(27)	(32)	(2)
Stand begin boekjaar		60	92	94
Stand einde boekjaar		<u>33</u>	<u>60</u>	<u>92</u>

1) Bovenstaand kasstroomoverzicht bevat de kasstromen uit zowel de voort te zetten bedrijfsactiviteiten als de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten. Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is opgenomen in toelichting 11.

2) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening 2017.

GECONSOLIDEERDE BALANS

per 29 december 2018 vóór winstbestemming

x € miljoen	Toelichting	29-12-2018	30-12-2017	31-12-2016 ¹⁾
ACTIVA				
Goodwill	12	155	155	145
Overige immateriële vaste activa	12	137	143	76
Materiële vaste activa	13	313	303	361
Vastgoedbeleggingen	14			20
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	15	53	53	51
Overige financiële vaste activa	15	12	9	17
Totaal vaste activa		670	663	670
Voorraden	16	217	207	245
Handels- en overige vorderingen	17	236	173	179
Overige vlottende activa	18	33	24	24
Winstbelasting	9	16	1	2
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	33	58	92
		535	463	542
Activa aangehouden voor verkoop	20	9	221	3
Totaal vlottende activa		544	684	545
Totaal Activa		1.214	1.347	1.215
PASSIVA				
Gestort en opgevraagd kapitaal		3	3	3
Reserves		534	648	624
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	21	537	651	627
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	27	25	28
Voorziening personeelsbeloningen	5	2	3	5
Overige voorzieningen	23	0	0	0
Schulden aan kredietinstellingen	24	186	193	103
Totaal langlopende verplichtingen		215	221	136
Aflossingsverplichtingen	24	14	14	71
Schulden aan kredietinstellingen	24	0	0	0
Crediteuren	34, 35	339	252	294
Winstbelasting	9		1	0
Overige belastingen en premies	25	19	19	24
Voorzieningen	26	16		
Overige schulden en overlopende passiva	27	74	66	63
		462	352	452
Verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	20		123	
Totaal kortlopende verplichtingen		462	475	452
Totaal Passiva		1.214	1.347	1.215

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening 2017.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN WIJZIGINGEN IN HET EIGEN VERMOGEN

over 2018 vóór winstbestemming

x € miljoen	Gestort en op- gevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Herwaar- derings- reserve	Hedging- reserve	Reserve eigen aandelen	Totaal
Stand per 31 december 2016	3	31	605	4	(4)	(12)	627
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			1				1
Betaald dividend			(59)				(59)
Mutatie eigen aandelen						0	0
	0	0	(58)	0	0	0	(58)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			81				81
Vastgoedbeleggingen			(0)	0			
Cashflow hedge					1		1
	0	0	81	0	1	0	82
Stand per 30 december 2017	3	31	628	4	(3)	(12)	651
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			0				0
Betaald dividend			(397)				(397)
Mutatie eigen aandelen						6	6
	0	0	(397)	0	0	6	(391)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			276				276
Vastgoedbeleggingen			4	(4)			
Cashflow hedge					1		1
	0	0	280	(4)	1	0	277
Stand per 29 december 2018	3	31	511	0	(2)	(6)	537

TOELICHTING

op de geconsolideerde jaarrekening

GRONDSLAGENOVERZICHT

A. Algemeen	98
B. Presentatiewijzigingen	98
C. Overeenstemmingsverklaring	98
D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	98
E. Nieuwe standaarden en interpretaties	99
F. Specifieke keuzes binnen IFRS	102
G. Grondslagen met een meer kritisch karakter	103
H. Overige grondslagen	105
I. Grondslagen voor de consolidatie	108
J. Gesegmenteerde informatie	109
K. Winst per aandeel	109
L. Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	109

A. Algemeen

A.1 Verslaggevende entiteit

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

A.2 Boekjaar

De afsluiting van het boekjaar vindt plaats op basis van de internationale weeknummering en wel op de laatste zaterdag van het boekjaar, dit jaar derhalve op 29 december 2018. Het boekjaar 2018 omvat 52 weken. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2017 en 2016 hebben eveneens betrekking op 52 weken. Het boekjaar 2019 zal uit 52 weken bestaan.

B. Presentatiewijzigingen

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

Onder verwijzing naar toelichting 10 en 20 heeft de Groep eind 2017 de Foodretail activiteiten in de balans apart gepresenteerd als 'Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen'. In 2018 is deze presentatie in de balans ongewijzigd gebleven tot aan het moment van verkoop.

Dit geldt ook voor de winst- en verliesrekening waarin de Foodretail activiteiten in alle gepresenteerde perioden op één regel worden gepresenteerd onder de noemer 'Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen'. Voor de toelichtingen op de winst- en verliesrekening geldt dat alleen de bedragen gerelateerd aan de voort te zetten bedrijfsactiviteiten (Foodservice) zijn opgenomen in alle perioden die worden gepresenteerd.

In het kasstroomoverzicht zijn in 2018 geen aanpassingen gemaakt ten opzichte van 2017 en zijn, net als in voorgaande perioden, de kasstromen van zowel Foodservice als Foodretail opgenomen. Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is opgenomen in toelichting 11.

Voor de toelichtingen 28 tot en met 35, met uitzondering van het kredietrisico in toelichting 28, geldt dat voor alle gepresenteerde perioden de bedragen zijn opgenomen van zowel Foodservice en Foodretail.

Er is sprake van een presentatiewijziging in de winst- en verliesrekening van circa € 19 miljoen. Deze wijziging hangt samen met een contractuele wijziging in de afspraken met concessionairs waardoor er niet langer sprake is van een feevergoeding als onderdeel van de omzet maar van een vaste marge op verkoop. De absolute brutowinstmarge is gelijk gebleven, maar de omzet is met circa € 19 miljoen afgenomen.

C. Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). De jaarrekening is op 31 januari 2019 voor publicatie door de Directie goedgekeurd.

D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta, afgerond op miljoenen, tenzij anders aangegeven. De percentages zijn berekend op de onderliggende getallen in duizenden. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van vastgoedbeleggingen 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, de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden, alsmede toekomstige verwachtingen en verschillende andere factoren die, gegeven de omstandigheden, als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft, of in de periode van herziening en

toekomstige perioden, indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als toekomstige perioden.

Periodiek wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardevermindervingsverliezen. 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 waardevermindervingsverlies ten laste van het resultaat gebracht.

E. Nieuwe standaarden en interpretaties

De Groep heeft ervoor gekozen de nieuwe standaard IFRS 16 Leases niet vervroegd toe te passen. IFRS 16 heeft een materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep. De Groep heeft IFRS 9 Financiële instrumenten en IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten voor het eerst toegepast per 1 januari 2018. Voor meer toelichtingen ten aanzien van de eerste toepassing wordt verwezen naar grondslagen E.2.1 en E.2.2.

E.1 Nieuwe standaarden die nog niet effectief zijn

E.1.1 IFRS 16 Leases

Deze nieuwe standaard zal door de Groep worden toegepast vanaf boekjaar 2019 en voorziet in verslaggevingsvereisten ten behoeve van de bepaling van leaseverplichtingen en de wijze waarop deze in de financiële verslaggeving gepresenteerd dienen te worden. De standaard voorziet in een lease accounting model, waarbij de lessee de activa en verplichtingen ten aanzien van alle leaseovereenkomsten in de balans moet opnemen, tenzij de leasetermijn korter is dan 12 maanden of het contracten met een geringe waarde betreft. De standaard dient ter vervanging van de bestaande bepalingen voor het verwerken van de leaseverplichtingen (onder andere IAS 17 Leases). Zoals ook uit eerdere analyse in 2016 is gebleken, heeft de standaard een materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep. Deze verwachte impact wordt hierna verder uitgewerkt. De daadwerkelijke impact van de eerste toepassing van IFRS 16 kan echter nog veranderen, daar de analyse en berekening van de impact van de overige lease contracten nog niet volledig is afgerond.

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep huurder is

De verwachte impact van de toepassing van IFRS 16 op de jaarrekening 2019 is bepaald op basis van de samenstelling van de leaseportefeuille per 1 januari 2019, bestaande uit vastgoed en overige leaseovereenkomsten. In de categorie overige leaseovereenkomsten vallen lease auto's, ICT-apparatuur, vorkheftrucks en machines. Ieder contract dat aan de definitie van een lease voldoet, met uitzondering van leasecontracten met een looptijd van maximaal 12 maanden - hiervoor zijn de praktische uitzonderingen die IFRS 16 biedt toegepast - en contracten van een geringe waarde, is verwerkt in de impactanalyse. De Groep past de praktische uitzondering toe, waarbij de analyse of een contract een lease is, of een lease bevat, zoals bepaald onder IAS 17 en IFRIC 4, wordt gehandhaafd. Hierdoor verwacht de Groep dat er geen significante verschillen zullen ontstaan in de samenstelling van de leaseportefeuille per 1 januari 2019 door de eerste toepassing van IFRS 16. Een belangrijke veronderstelling bij de bepaling van de leaseverplichting onder de nieuwe standaard betreft de inschatting van de leasetermijn. Een deel van de leaseportefeuille kenmerkt zich door een open contractduur of de optie om het contract te verlengen aan het einde van de looptijd. Onder IFRS 16 moet dat worden vertaald naar een kwantitatieve inschatting van de leasetermijn. De Groep heeft de huidige inschatting van de resterende leasetermijn meegenomen in de impactanalyse, die is gebaseerd op de beste inschatting van de resterende duur van gebruik van het actief. Bij deze inschatting is enkel rekening gehouden met verlenging aan het einde van de looptijd indien het met redelijke mate van zekerheid valt te veronderstellen dat van deze optie gebruik zal worden gemaakt. Hierbij is (onder meer) op hoofdlijnen aansluiting gezocht bij de strategische middellange termijn planning van de Groep. Daar waar de intrinsieke looptijd korter dan 15 jaar belooft en sprake is van verlengingsopties zijn deze tot een maximum van 15 jaar meegenomen. De Groep heeft het lease accounting model doorlopen voor de impactanalyse en kiest ervoor om gebruik te maken van de praktische uitzonderingen die de standaard biedt. Naast de praktische uitzonderingen zoals hierboven genoemd, kiest de Groep ervoor de transitieoptie toe te passen om bij de berekening van de leaseverplichting de niet-leasecomponenten uit te sluiten. Voor contracten die na 1 januari 2019 zijn aangegaan of zijn aangepast vindt de evaluatie plaats op basis van het overwegende zeggenschap principe.

De uitgevoerde impactanalyse laat zien dat een lease actief en een leaseverplichting in de openingsbalans 2019 zal moeten worden opgenomen van tussen € 160 miljoen en

€ 170 miljoen en respectievelijk tussen € 175 miljoen en € 185 miljoen, rekening houdend met een verdisconteringsvoet welke afhankelijk van de looptijd en het land, varieert van 0,24% tot 2,82%. De gehanteerde disconteringsvoet per 1 januari 2019 is afgeleid van een rentepercentage dat betaald zou moeten worden voor een lening om de activa te kunnen kopen ('Incremental Borrowing Rate'). Deze impactberekening is uitgevoerd in januari 2019. De aard van de lasten die worden verantwoord verandert; in plaats van lineair verantwoorde lasten uit hoofde van operationele leaseovereenkomsten, vereist IFRS 16 de verwerking van afschrijvingslasten voor het gebruiksrecht op de onderliggende activa en financieringslasten op de leaseverplichtingen. Naast een verschuiving van operationele leasekosten naar afschrijvingslasten en financieringslasten, tonen de totale leasekosten gedurende de looptijd van de lease een degressief patroon onder IFRS 16. Door deze verschuiving is de verwachting dat de Ebitda in 2019, bij gelijkblijvende omstandigheden, tussen € 15 miljoen en € 20 miljoen hoger zal zijn. De Ebit in 2019 zal naar verwachting tussen € 2 miljoen en € 4 miljoen hoger zijn. Indien de verlengingsoptie met 5 jaar zou worden uitgebreid dan zou dat een verhoging van zowel het lease actief als de leaseverplichting tot gevolg hebben van circa € 20 miljoen ten opzichte van de eerdergenoemde waarden. De impact op de Ebitda en Ebit is nagenoeg gelijk aan de eerder genoemde waarden. Uit de impactanalyse is gebleken dat de invloed van IFRS 16 op de jaarrekening en ratio's in de periode van eerste toepassing materieel is. De Directie verwacht echter niet dat door toepassing van IFRS 16 de mogelijkheid om te voldoen aan de bank convenanten zal worden beïnvloed, doordat in de overeenkomsten is opgenomen dat aanpassingen in boekhoudkundige regels geen impact hebben op de huidige contractuele afspraken ten aanzien van te behalen convenanten.

De Groep is van plan IFRS 16 toe te passen met behulp van de aangepaste cumulatieve effect methode. Als gevolg daarvan zal de Groep de vereisten van IFRS 16 niet toepassen op de cijfers die ter vergelijking zullen worden opgenomen in de consolideerde jaarrekening 2019, maar zal het cumulatieve effect worden verwerkt in de openingsbalans van de Overige reserves.

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is

De Groep zal de classificatie van sub-leaseovereenkomsten waarin de Groep verhuurder is, opnieuw beoordelen. Er wordt geen materieel effect verwacht voor leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is. Gebaseerd op de informatie die momenteel beschikbaar is, verwacht de Groep

dat de subleases van de Groep onder IFRS 16 zullen classificeren als een financiële leaseovereenkomst, wat resulteert in het activeren van een vordering inzake financiële leaseovereenkomsten van circa € 5 miljoen in de openingsbalans 2019.

In het geval een overeenkomst onder IAS 17 is geclassificeerd als financiële leaseovereenkomst, zal deze bij de eerste toepassing van IFRS 16 worden overgeboekt van materiële vaste activa naar lease activa en van verplichtingen naar de lease verplichtingen. De leaseovereenkomsten worden overgeboekt tegen de boekwaarde van de originele leaseverplichting onder IAS 17.

E.1.2 Overige standaarden

De overige standaarden die in de toekomst effectief worden, hebben naar verwachting geen materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening.

E.2 Stelselwijziging

Met uitzondering van de hieronder genoemde aanpassingen heeft de Groep consequent de uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving gehanteerd voor alle perioden die in deze geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen. Dit is de eerste jaarrekening van de Groep waarin IFRS 15 Opbrengsten van contracten met klanten en IFRS 9 Financiële instrumenten zijn toegepast. Wijzigingen in belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving worden beschreven in de toelichting hieronder.

De Groep heeft IFRS 9 (zie E.2.1) en IFRS 15 (zie E.2.2) voor het eerst toegepast vanaf boekjaar 2018. Vanwege de transitimethoden waar de Groep voor heeft gekozen bij het toepassen van deze standaarden, is de vergelijkende informatie in deze jaarrekening niet aangepast om de vereisten van de nieuwe standaarden weer te geven. Vanaf 2018 zijn ook nog een aantal aanpassingen op bestaande standaarden van kracht geworden, maar deze hebben geen materieel effect op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

E.2.1 IFRS 9 Financiële instrumenten

IFRS 9 bevat vereisten voor de opname en waardering van financiële activa en financiële verplichtingen. Deze standaard vervangt IAS 39 Financiële instrumenten: opname en waardering. De nieuwe standaard voor financiële instrumenten betreft hoofdzakelijk wijzigingen ten aanzien van de classificatie en waardering van financiële activa en passiva, het bepalen van de voorziening voor verwachte kredietverliezen en de vereisten ten aanzien van hedge accounting.

IFRS 9 onderscheidt drie categorieën voor de waardering van financiële activa: geamortiseerde kostprijs, reële waarde door het totaalresultaat en reële waarde door de winst- en verliesrekening. De classificatie van financiële activa onder IFRS 9 is over het algemeen gebaseerd op het bedrijfsmodel waarin een financieel actief wordt beheerd en de contractuele kasstroomkarakteristieken. IFRS 9 elimineert de vorige IAS 39-categorieën van aangehouden tot einde looptijd, leningen en vorderingen en beschikbaar voor verkoop. IFRS 9 behoudt grotendeels de bestaande vereisten van IAS 39 met betrekking tot de classificatie en waardering van financiële verplichtingen. Daarnaast vervangt IFRS 9 het 'opgetreden kredietverliezen'-model onder IAS 39 met het 'verwachte kredietverliezen'-model. Het nieuwe model voor verwachte kredietverliezen is van toepassing op financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, contractactiva¹⁾ en schuldbeleggingen gewaardeerd op reële waarde door OCI, maar niet op beleggingen in eigenvermogensinstrumenten. De nieuwe standaard vereist ten aanzien van hedge accounting dat deze nauwer aansluit bij de risicobeheersdoelstellingen van een entiteit. Het moet ook consistent zijn met de nieuwe hedge accounting-doelstelling van IFRS 9 - dat wil zeggen om het effect van de risicobeheersactiviteiten van een entiteit in de jaarrekening weer te geven.

De Groep heeft IFRS 9 vanaf 1 januari 2018 geïmplementeerd. Als gevolg van de toepassing heeft de Groep de volgende wijzigingen doorgevoerd, welke hieronder verder worden toegelicht:

- De classificatie van financiële activa en passiva is in lijn gebracht met de vereisten van de nieuwe standaard;
- De vereenvoudigde aanpak voor het bepalen van de voorziening voor verwachte kredietverliezen voor (handels) debiteuren en contractactiva is toegepast;
- Voor de activaposten overige financiële vaste activa, overige vlottende activa en leveranciersbonussen is de algemene aanpak toegepast, voor het bepalen van de omvang van de voorziening voor verwachte kredietverliezen.

Ten aanzien van hedge accounting heeft de Groep gekozen voor de mogelijkheid om de hedge accounting-vereisten van IAS 39 toe te blijven passen. Derhalve zullen er zich in de jaarrekening geen wijzigingen voordoen op het gebied van hedge accounting.

De kwantitatieve impact van de transitie naar IFRS 9 bedraagt € 0 miljoen, na aftrek van belastingen en heeft daarom geen materiële impact op het eigen vermogen van de openingbalans 2018. De aard en de effecten van deze wijzigingen worden hieronder uiteengezet.

Classificatie en waardering onder IFRS 9

IFRS 9 heeft geen materieel effect gehad op classificatie en waardering van financiële activa. De Directie heeft de huidige classificatie van financiële activa en passiva aangepast naar de nieuwe classificatie onder IFRS 9. Alle boekwaarden van financiële activa onder IAS 39 zijn gelijk aan de boekwaarden onder IFRS 9 bij de overgang naar IFRS 9 per begin januari 2018.

Bijzondere waardevermindering van financiële activa

IFRS 9 vervangt het 'opgetreden kredietverliezen'-model in IAS 39 met een 'verwachte kredietverliezen'-model. Het nieuwe model voor bijzondere waardevermindering is voor de Groep van toepassing op financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs en contractactiva. Onder IFRS 9 wordt onmiddellijk bij het ontstaan van financiële activa een verwacht kredietverlies of -voorziening opgenomen, zie toelichting 28.

De Groep heeft vastgesteld dat de toepassing van de vereisten van IFRS 9 niet resulteert in een materiële aanpassing van de voorziening voor verwachte kredietverliezen in de openingbalans 2018. Voor het bepalen van de voorziening past de Groep de gesimplificeerde methode toe voor handelsvorderingen en contractactiva. Voor de activaposten overige financiële vaste activa, overige vlottende activa en leveranciersbonussen past de Groep de algemene aanpak toe. De Groep heeft de omvang van de voorziening voor verwachte kredietverliezen voor handelsvorderingen en contractactiva bepaald op € 4 miljoen, en voor de overige activaposten als niet materieel. Aanvullende informatie over hoe de Groep de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen meet, wordt beschreven in toelichting 28.

Hedge accounting

De Groep heeft als boekhoudkundig beleid ervoor gekozen om de hedge accounting-vereisten van IAS 39 te blijven toepassen in plaats van de vereisten in IFRS 9.

Presentatie in de jaarrekening

Als gevolg van de toepassing van IFRS 9, heeft de Groep de wijzigingen in IAS 1 Presentatie van de jaarrekening doorgevoerd, die vereisen dat een bijzondere waardevermindering van financiële activa wordt gepresenteerd in een afzonderlijke regel in de winst- en verliesrekening. Voorheen was de benadering van de Groep om de bijzondere waardevermindering van handelsvorderingen in de algemene kosten op te nemen. In de vergelijkende cijfers is dit ook aangepast. Bijzondere waardeverminderingverliezen op

1) Voor de uitleg ten aanzien van de betekenis van de IFRS 15-term 'contractactiva' verwijzen wij naar grondslag E.2.2.

Materiële vaste activa

IFRS biedt de mogelijkheid om (onderdelen van) materiële vaste activa te waarderen tegen kostprijs onder aftrek van afschrijvingen of reële waarde. Sligro Food Group heeft voor waardering tegen kostprijs gekozen, omdat deze éénduidiger bepaald kan worden in onze bedrijfsspecifieke situatie.

Vastgoedbeleggingen

IFRS biedt de mogelijkheid om vastgoedbeleggingen te waarderen tegen kostprijs of reële waarde. Vastgoedbeleggingen bestaan uit aan franchisenemers van de Groep verhuurde supermarktpanden. In tegenstelling tot het onder materiële vaste activa opgenomen onroerend goed is de reële waarde eenduidig. Bovendien heeft de Groep de mogelijkheid om de panden in eigendom te hebben of als tussenhuurder op te treden. Daarom heeft dit onroerend goed mede een beleggingskarakter en geeft de reële waarde een beter inzicht in de economische prestaties. Door de transparantie van de onroerend goedmarkt voor supermarktpanden wordt de reële waarde bepaald op basis van een marktconforme kapitalisatiefactor van de huuropbrengst.

Kasstroomoverzicht

IFRS biedt de mogelijkheid om het kasstroomoverzicht volgens de directe of indirecte methode op te stellen. IFRS heeft een voorkeur voor de directe methode en de Groep volgt deze keuze omdat deze het beste inzicht geeft in de daadwerkelijke kasstromen. Een aansluiting met de indirecte methode is opgenomen in toelichting 33. Het kasstroomoverzicht bevat de kasstromen uit zowel de voort te zetten bedrijfsactiviteiten als de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten. Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is opgenomen in toelichting 11.

G. Grondslagen met een meer kritisch karakter

G.1 Omzet

Grondslag

Dit betreft de aan derden geleverde goederen en diensten exclusief omzetbelasting. Afnamebonussen, andere kortingen en de waarde van verstrekte loyaliteitsprogramma's zijn in mindering gebracht op de omzet. In de omzet zijn tevens de in samenwerking met verspartners behaalde omzetten begrepen. Omzet wordt bepaald op basis van het bedrag dat met de koper is overeengekomen in een contract exclusief bedragen geïnd voor derde partijen. De Groep verantwoordt omzet wanneer de beschikkingsmacht van de

goederen aan de koper is overgedragen, dan wel de dienstverlening is verricht, waarbij het leveringsmoment bepalend is.

Contractactiva

Als onderdeel van de commerciële afspraken kunnen wij gebruikmaken van signing fees. Deze hebben betrekking op de omzet gedurende de contractperiode en worden in lijn met die contractperiode periodiek afgeboekt ten laste van de omzet.

Aard van de goederen en diensten

Onderstaand overzicht geeft een beschrijving van de aard van de primaire activiteiten, waarmee de Groep haar omzet realiseert en uitleg over het realisatiemoment van de prestatieverplichtingen en significante betalingscondities. In het verleden maakte Sligro Food Group onderscheid in haar resultaten naar hoofdsegmenten Foodservice en Foodretail. Als gevolg van de verkoop van Foodretail is dit segment opgenomen in de jaarrekening als niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

Foodservice

Omzet voortkomend uit de verkoop van goederen wordt verantwoord tegen de overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening houdende met afnamebonussen, de waarde van de verstrekte loyaliteitsprogramma en eventuele overige overeengekomen variabele elementen. Overeengekomen variabele elementen worden verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat een significante terugboeking in de cumulatief verantwoorde opbrengsten niet zal plaatsvinden in de toekomst. De omzet wordt verantwoord wanneer de beschikkingsmacht aan de koper is overgedragen. In de zelfbedieningsgroothandel is dit bij afrekening aan de kassa. In de situatie dat goederen bezorgd worden vindt deze overdracht plaats op het moment dat de bezorging heeft geleid tot een aflevering van goederen bij de klant. Betalingstermijnen variëren per klantgroep. Doorgaans hebben klanten een recht op retour. Dit recht is opgenomen in de voorwaarden die van toepassing zijn op de koopovereenkomst. Het retourrecht kan een terugbetaling in geld zijn of een ruil in een ander goed en resulteert in terugboeken van de omzet. Wanneer de Groep het recht heeft op vergoeding voor reeds gerealiseerde, maar nog niet gefactureerde, prestatieverplichtingen worden deze verantwoord als contractactiva.

Overig

De Groep realiseert naast Foodservice een beperkte omzet middels commissies en dienstverlening.

Commissies

Als opbrengsten worden de bedragen verwerkt die de Groep voor eigen rekening ontvangt. Bedragen die de Groep voor derden ontvangt worden niet als omzet verantwoord. Wanneer de Groep in een transactie in plaats van principaal als agent optreedt, betreft de verantwoorde omzet de door de Groep ontvangen commissies.

Dienstverlening

Dienstverlening betreft met name onderhoud van keukens en overige dienstverlening. Omzet voortkomend uit het verlenen van diensten wordt verantwoord tegen de overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening houdende eventuele overige overeengekomen variabele elementen. Overeengekomen variabele elementen worden verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat een significante terugboeking in de cumulatief verantwoorde opbrengsten niet zal plaatsvinden in de toekomst. De omzet wordt verantwoord wanneer beschikkingsmacht aan de koper is overgedragen en vindt normaliter plaats wanneer de dienst is geleverd is en acceptatie, indien vereist, is verkregen.

G.2 Inkoopwaarde van de omzet

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

- i** Tijdelijk lagere inkooprijzen, die meestal samenhangen met promotionele aanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Soms berekent de leverancier de normale prijs en wordt de korting door de Groep gefactureerd op basis van de verkochte aantallen. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkooprijzen wordt direct in mindering gebracht op de inkoopwaarde en vormt daarmee een (gedeeltelijke) compensatie voor de lagere verkoopprijs aan afnemers.
- ii** Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op jaarafspraken. Veelal betreft dit een vast of gestaffeld percentage van de inkoopwaarde van (de groei van) de totale inkopen. Meestal worden hierop tussentijds voorschotten ontvangen. Behalve over bonusvergoedingen worden in de jaargesprekken afspraken over

promotionele vergoedingen gemaakt. Hiermee zijn tevens allerlei commerciële samenwerkingsvormen verbonden. Promotionele vergoedingen betreffen zowel absolute bedragen als, al dan niet gestaffelde, percentages van de inkoopwaarde. Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering. Dit geldt niet voor promotionele vergoedingen, omdat die dienen ter dekking van verkoopinspanningen.

G.3 Goodwill en overige immateriële vaste activa

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 tussentijds indien sprake is van een indicatie daarvoor. Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van de goodwill opgenomen in de deelnemingswaarde. Bij de verkoop van een kasstroomgenererende eenheid wordt de boekwaarde van de goodwill, die aan deze kasstroomgenererende eenheid is toegekend, meegenomen in het bepalen van de boekwinst- of verlies. Alle overige immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs waarop lineaire amortisatie over de geschatte levensduur in mindering is gebracht. Voor klantrelaties in Foodservice wordt de economische levensduur ingeschat. Deze varieert momenteel tussen 5 en 20 jaar. Merknamen worden indien van toepassing gewaardeerd en over de verwachte economische levensduur van 15 tot 20 jaar geamortiseerd. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en merknamen worden direct ten laste van het resultaat gebracht. Door derden ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen kostprijs voor zover de technische haalbaarheid is aangetoond. Externe kosten voor intern ontwikkelde software worden, mits aan een aantal criteria, waaronder de technische haalbaarheid, is voldaan, eveneens geactiveerd. Onderhoudscontracten en licentie-

overeenkomsten van bestaande software worden geactiveerd en over de looptijd van de overeenkomst geamortiseerd. Geactiveerde software wordt over de ingeschatte levensduur lineair geamortiseerd.

G.4 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.

Kosten voor werkzaamheden van onze afdeling bouwzaken voor bouw en voortbrenging wijzen wij toe aan de individuele bouwprojecten. Deze kosten worden geactiveerd en afgeschreven onder de materiële vaste activa als onderdeel van de categorie bedrijfsgebouwen/verbouwingen.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Terreinen	Nihil
Bedrijfsgebouwen/verbouwingen	3 t/m 12½
Winkelpanden	3½
Machines en installaties	12½ t/m 33
Overige	12½ t/m 33

H. Overige grondslagen

H.1 Vreemde valuta

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

H.2 Financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten

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

Afgeleide financiële instrumenten

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de valuta- en renterisico's af te dekken die voortvloeien uit bedrijfs- en financieringsactiviteiten. In overeenstemming met het treasury beleid houdt de Groep geen derivaten aan voor handelsdoeleinden en geeft de Groep deze ook niet uit. Derivaten die echter niet in aanmerking komen voor hedge accounting worden verwerkt als handelsinstrumenten. Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De winst of het verlies uit herwaardering naar reële waarde wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. Bij de overgang naar IFRS 9, per 1 januari 2018, heeft de Groep er voor gekozen om gebruik te maken van de transitieoptie onder IFRS 9 om de hedge accounting vereisten onder IAS 39 te blijven toepassen. Voor derivaten die voor hedge accounting in aanmerking komen, is de opname van een resulterende winst of resulterend verlies afhankelijk van de aard van de post die wordt afgedekt, zoals hierna uiteengezet.

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

Bijzondere waardevermindering van financiële activa

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

Afdekking

Kasstroomafdekking

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

Afdekking van monetaire activa en verplichtingen

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

H.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Hieronder zijn opgenomen de huuropbrengsten van 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. In verband met de verkoop van EMTÉ zijn wij een tijdelijke dienstverleningsperiode overeengekomen met de kopers. De vergoeding voor die dienstverlening wordt verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten.

H.4 Kosten algemeen

Kosten worden op basis van een categoriale indeling gespecificeerd. Deze indeling wordt ook voor interne doeleinden gehanteerd. Kosten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Huren en operationele leasetermijnen worden lineair over de contractuele looptijd ten laste van het resultaat gebracht.

H.5 Personeelsbeloningen

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 nagenoeg voor alle (excedent)regelingen van de Groep inclusief de regelingen van EMTÉ Supermarkten en

sommige beroepsgroepen, zoals voor AGF en slagers, die aangesloten zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Deze regelingen classificeren als toegezegde bijdrageregeling, omdat de Groep slechts de overeengekomen premies dient te betalen en verder geen (actuariële) risico's loopt over de verstreken diensttijd. De pensioenregeling van Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group kwalificeert onder IAS 19 als een (collectieve) beschikbare premieregeling en daarmee als toegezegde bijdrageregeling. De regelingen die specifiek van toepassing waren op EMTÉ zijn vanaf het moment van verkoop niet meer van toepassing.

ii Toegezegd pensioenregelingen

Momenteel kent de Groep geen toegezegd pensioenregelingen.

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 gediscoonteerd tot de contante waarde.

iv Optierechten

Het optieplan tot 2014 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 toevoeging aan het eigen vermogen en schulden tegenover staat. Daar waar sprake is van onvoorwaardelijke opties wordt de reële waarde van de opties in het jaar van toekenning ten laste van het resultaat gebracht. De opties worden voor de helft verplicht uitgekeerd in aandelen en voor de andere helft naar keuze in aandelen of cash. Daarom wordt de eerste helft verwerkt als 'equity settled', hetgeen betekent dat de last in de resultatenrekening een tegenpost heeft in het eigen vermogen, die later niet meer gewijzigd wordt. De tweede helft wordt verwerkt als 'cash settled', hetgeen inhoudt dat de last in de resultatenrekening een tegenpost heeft in de schulden. Deze laatste tegenpost wordt jaarlijks via het resultaat aangepast op basis van de ontwikkeling van de reële waarde van de positie. Met de afwikkeling van de laatste serie in 2018 onder deze regeling komt deze regeling te vervallen.

Met ingang van 2015 is het optieplan in opzet gewijzigd. De opties (Groen Bloed Certificaten) worden vanaf 2015 voorwaardelijk, voor continuering van het dienstverband, toegekend. De reële waarde van de opties wordt lineair over de looptijd van de optierechten ten laste van het resultaat gebracht. Optiewinst wordt voor de vanaf 2015 toegekende rechten volledig in aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens voor 1 jaar geblokkeerd voor medewerkers, voor de directie is die blokkade termijn 4 jaar. Deze opties worden volledig verwerkt als 'equity settled'.

H.6 Financieringsbaten en -lasten

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

H.7 Resultaat geassocieerde deelnemingen

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

H.8 Winstbelastingen

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde winstbelasting, alsmede de mutatie in uitgestelde belastingen, tenzij deze belasting betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen. De over het boekjaar verschuldigde belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst en omvat tevens correcties op de over voorafgaande jaren verschuldigde belasting. De belastingdruk wordt beïnvloed door fiscale faciliteiten en fiscaal niet of slechts gedeeltelijk aftrekbare kosten.

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen vloeit voort uit tijdelijke verschillen tussen fiscale en financiële waarderingsgrondslagen. Er is geen voorziening gevormd voor fiscaal niet aftrekbare goodwill en voor deelnemingen, die onder de deelnemingsvrijstelling vallen. De voorziening is berekend tegen het belastingpercentage op balansdatum, dan wel het tarief waartoe op balansdatum reeds is besloten.

H.9 Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde wordt gebaseerd op de markt-

waarde, 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 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 externe beoordelingen. Zoals bij H₃ toegelicht worden huuropbrengsten en veranderingen in de reële waarde opgenomen onder de overige bedrijfsopbrengsten.

H.10 Financiële vaste activa

Geassocieerde deelnemingen worden gewaardeerd volgens de 'equity-methode' en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief de bij de acquisitie vastgestelde goodwill, maar exclusief acquisitiekosten. De waardering is niet lager dan nihil, tenzij de Groep verplicht is en/of reële verwachtingen heeft gewekt om verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. Niet gerealiseerde intragroepsresultaten worden geëlimineerd. Onder de overige financiële vaste activa zijn overwegend rentedragende leningen aan afnemers en leningen aan geassocieerde deelnemingen begrepen. Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

H.11 Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen 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.

H.12 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. Bijzondere waardeverminderingen worden bepaald op basis van het ECL model, conform IFRS 9. Debiteuren die in grote financiële moeilijkheden verkeren en debiteuren waarvan de vervaldatum van openstaande facturen zeer significant is overschreden worden geclassificeerd als dubieuze debiteuren. Voor handelsvorderingen op dubieuze debiteuren wordt een aparte voorziening getroffen, buiten het ECL model om. Als geen redelijke verwachting meer bestaat dat vorderingen op dubieuze debiteuren ontvangen zullen worden, worden deze afgeboekt.

H.13 Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen

Activa worden aangemerkt als 'aangehouden voor verkoop' als het in hoge mate waarschijnlijk is dat hun boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via verkoop zal worden gerealiseerd en niet via het voortgezette gebruik ervan.

Dergelijke activa worden over het algemeen gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardevermindingsverlies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardevermindingsverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van personeelsbeloningen of vastgoedbeleggingen, die gewaardeerd blijven worden in overeenstemming met de overige grondslagen van de Groep. Bijzondere waardevermindingsverliezen die voortvloeien uit de eerste classificatie als 'aangehouden voor verkoop' en winsten of verliezen uit herwaardering na eerste opname, worden verwerkt in het resultaat.

Eenmaal aangemerkt als voor verkoop aangehouden, worden immateriële en materiële vaste activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

H.14 Geldmiddelen en kasequivalenten

De geldmiddelen en kasequivalenten bestaan uit kas- en banksaldi, alsmede deposito's en worden gewaardeerd tegen nominale waarde. 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.

H.15 Voorzieningen

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde tegen het bekende belastingtarief en is toegelicht onder H.8.

De voorziening voor personeelsbeloningen is toegelicht onder H.5. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen voor garantievoorzieningen die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen alsmede de reorganisatievoorziening. Een voorziening voor reorganisatie wordt opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd en de reorganisatie ofwel is aangevangen ofwel publiekelijk is aangekondigd. Toekomstige exploitatieverliezen zijn niet voorzien. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt.

H.16 Rentedragende schulden

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

H.17 Overige schulden en overlopende passiva

Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

I. Grondslagen voor de consolidatie

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

Foodservice

– Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel.

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

– Sligro Food Group International B.V. te Veghel.

- Sligro Food Group Belgium N.V. te Rotselaar.
 - Sligro-ISPC Belgium N.V. te Rotselaar.
 - JAVA B.V.B.A. te Rotselaar.
 - Freshtrans B.V.B.A. te Rotselaar.
 - Océan Marée N.V. te Anderlecht.

Gedurende het boekjaar 2018 zijn de volgende dochterondernemingen, welke voorheen in de consolidatiekring van de Groep waren opgenomen, vervreemd. Omdat de Groep niet langer zeggenschap heeft over deze entiteiten, zijn deze vanaf 1 juli 2018 niet meer meegenomen in de consolidatie.

Foodretail

– Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel.

- EMTÉ Holding B.V. te Veghel.
- EMTÉ Franchise B.V. te Veghel.
- EMTÉ Supermarkten B.V. te Veghel.
 - EMTÉ Vleescentrale B.V. te Veghel.

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

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

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

J. Gesegmenteerde informatie

Tot en met 2016 maakte Sligro Food Group onderscheid in haar resultaten naar de hoofdsegmenten Foodservice en Foodretail. Deze segmentatie sloot één op één aan op de interne managementinformatie.

Als gevolg van de classificatie van Foodretail als niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten in 2017 en de gerealiseerde verkoop medio 2018 wordt dit overzicht niet langer opgenomen in de jaarrekening.

K. Winst per aandeel

De Groep geeft inzicht in de gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa). Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst, gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan. Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst en het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan gecorrigeerd voor het verwaterende effect op de gewone aandelen van aan medewerkers toegekende aandelenopties.

L. Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

De niet voort te zetten bedrijfsactiviteit is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

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

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

TOELICHTING

op de geconsolideerde jaarrekening

TOELICHTINGENOVERZICHT

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	112
2. Gesegmenteerde informatie	113
3. Omzet	113
4. Overige bedrijfsopbrengsten	113
5. Personeelsgerelateerde posten	113
a. Personeelskosten	113
b. Voorziening personeelsbeloningen	114
c. Pensioenen en pensioenvoorziening	114
d. Jubileumregelingen	115
e. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)	115
6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	116
7. Accountantskosten	118
8. Financieringsbaten en -lasten	118
9. Belastingen	118
10. Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	122
11. Kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	122
12. Goodwill en overige immateriële vaste activa	123
13. Materiële vaste activa	125
14. Vastgoedbeleggingen	126
15. Investeringsverplichtingen in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa	126
16. Voorraden	128
17. Handels- en overige vorderingen	128
18. Overige vlottende activa	129
19. Geldmiddelen en kasequivalenten	129
20. Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen	129
21. Eigen vermogen	131
22. Winst per aandeel	132
23. Overige voorzieningen	133
24. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen	133
25. Overige belastingen en premies	134
26. Voorzieningen	134
27. Overige schulden en overlopende passiva	135
28. Risicobeheer	135
29. Operationele lease- en huurverplichtingen	139
30. Investeringsverplichtingen	140
31. Voorwaardelijke verplichtingen	140
32. Schattingen en oordeelsvorming door de Directie	140
33. Kasstroomoverzicht	141
34. Verbonden partijen	142
35. Supply Chain Finance	142

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

In het boekjaar 2018 heeft één verkoop van bedrijfsactiviteiten plaatsgevonden.

De op 5 maart 2018 aangekondigde verkoop van alle aandelen van EMTÉ Holding B.V. en haar dochterondernemingen EMTÉ Supermarkten B.V., EMTÉ Franchise B.V. en EMTÉ Vleescentrale B.V., door Sligro Food Group aan het consortium van Jumbo Groep Holding B.V. en Coop Holding B.V. is op 1 juli 2018 afgerond.

De Autoriteit Consument & Markt (ACM) heeft de verkoop goedgekeurd en de betrokken Ondernemingsraden hebben een positief advies uitgebracht. Het afgelopen najaar zijn Jumbo en Coop begonnen met de ombouw van de EMTÉ supermarkten naar hun formules. Ten behoeve van een goede overgang van EMTÉ naar Jumbo en Coop, zal Sligro Food Group gedurende de transitieperiode een aantal ondersteunende diensten voor EMTÉ blijven verrichten. Deze transitieperiode loopt tot medio 2019. De verkoop beslaat de activiteiten van 130 supermarktlocaties van EMTÉ, de activiteiten van de retail distributiecentra in Kapelle en Putten en de Vleescentrale in Enschede en de ondersteunende operationele en commerciële afdelingen van EMTÉ op het hoofdkantoor in Veghel. Alle direct betrokken medewerkers zijn mee over gegaan naar het consortium.

De verkoop van de aandelen leidt tot een éénmalige onbelaste boekwinst van circa € 218 miljoen, de verkoop van het vastgoed leidt tot een éénmalige belaste boekwinst van circa € 19 miljoen, welke beide zijn verantwoord onder 'niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten'. De aan deze transactie gerelateerde advieskosten en éénmalige ontvlechtingkosten bedragen circa € 8 miljoen en zijn in mindering gebracht op de boekwinst onder 'niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten'. De impact van deze transactie op de nettowinst van 2018 is circa € 226 miljoen.

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

x € miljoen	2018
Goodwill	30
Overige immateriële vaste activa	11
Materiële vaste activa	93
Overige financiële vaste activa	2
Voorraden	39
Handels- en overige vorderingen	10
Geldmiddelen en kasequivalenten	2
Uitgestelde belastingverplichtingen	(2)
Personeelsbeloningen	(2)
Handels- en overige schulden	(12)
Totaal verkochte netto activa	171
Verkoopopbrengst	408
Boekwinst	237
Advies- en ontvlechtingkosten	(8)
Netto transactieresultaat	229
Belastingen	(3)
Netto boekwinst	226

De transactie met Heineken is ultimo 2017 op basis van de op dat moment bekende cijfers in de jaarrekening verwerkt. In 2018 heeft een herbeoordeling plaatsgevonden om te bezien of er reden was om deze verwerking aan te passen. Uit deze herbeoordeling is gebleken dat daar geen aanleiding toe is.

2. Gesegmenteerde informatie

Als gevolg van de classificatie van Foodretail als niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten blijft Foodservice als enige segment over en daarom wordt dit overzicht niet langer opgenomen in de jaarrekening.

3. Omzet

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

x € miljoen	2018	2017
Levering van goederen	2.314	2.119
Levering van diensten	32	23
	2.346	2.142

4. Overige bedrijfsopbrengsten

x € miljoen	2018	2017
Huuropbrengsten	1	0
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa	2	0
Overige incidentele resultaten	9	9
	12	9

In verband met de verkoop van EMTÉ zijn wij een tijdelijke dienstverleningsperiode tot medio 2019 overeengekomen met de kopers. De vergoeding voor die dienstverlening is voor een bedrag van € 8 miljoen verantwoord onder de overige incidentele resultaten. In de overige incidentele resultaten in 2017 is een boekwinst begrepen van € 9 miljoen met betrekking tot de verkooptransactie van de bier&cider omzet van Sligro Food Group in de bezorging aan Heineken.

5. Personeelsgerelateerde posten

5.A. PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	Toelichting	2018	2017
Salarissen		161	144
Sociale lasten		28	23
Premies toegezegde bijdrageregelingen	5.c.	12	10
Op aandelen gebaseerde betalingen	5.e.	0	0
Ingeleend personeel en uitzendkrachten		34	18
Overige personeelskosten		40	20
		275	215

In 2018 heeft de Groep zich gecommitteerd aan een reorganisatieplan als gevolg van het stroomlijnen van de Groep en de verkoop van de Foodretailactiviteiten. Na de aankondiging van het plan, heeft de Groep reorganisatiekosten verantwoord voor

een bedrag van € 17 miljoen. Deze reorganisatiekosten bestaan uit kosten voor opzegging van contracten, advieskosten en ontslagvergoedingen voor werknemers en zijn opgenomen onder de overige personeelskosten. Daarvan resteert ultimo 2018 € 16 miljoen als voorziening voor kosten die in 2019 gemaakt zullen worden.

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

x € miljoen	2018
Stand begin boekjaar	0
Dotaties	17
Onttrekkingen	(1)
Stand einde boekjaar	16

5.B. VOORZIENING PERSONEELSBELONINGEN

Deze voorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

x € miljoen	Toelichting	2018	2017
Pensioenvoorziening	5.c.	0	0
Jubileumregelingen	5.d.	2	3
		2	3

5.C. PENSIOENEN EN PENSIOENVOORZIENING

Er zijn binnen de Groep in Nederland hoofdzakelijk twee pensioenregelingen, die samenhangen met de twee belangrijke CAO's die op de groepsactiviteiten van toepassing zijn.

CAO van de Vereniging 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 classificeert als toegezegde bijdragereling, omdat de Groep slechts de overeengekomen premies dient te betalen en verder geen (actuariële) risico's loopt over de verstreken diensttijd. Het bedrijfstakpensioenfonds heeft een reservetekort. EMTÉ Supermarkten heeft geen andere verplichting dan het voldoen van premies. Deze premie is gekoppeld aan de pensioengrondslag en wordt op gelijke wijze berekend voor alle bij het Fonds aangesloten bedrijven.

CAO Groothandel in Levensmiddelen

Voor de overige medewerkers van de Groep wordt deze CAO toegepast. De pensioenregeling voor deze medewerkers is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group. Deze pensioenregeling classificeert als een toegezegde bijdragereling, waarbij de premie voor vijf jaar vaststaat. De Groep heeft geen andere pensioenverplichtingen dan het betalen van de overeengekomen premies.

Overige CAO's/bedrijfstakpensioenfonds

Een beperkt deel van de medewerkers van de Groep valt onder diverse bedrijfstakpensioenfonds. Het betreft voorwaardelijke geïndexeerde middelloonregelingen en bij die fondsen is ook sprake van een reservetekort. Ook deze regelingen classificeren als toegezegde bijdragereling omdat de Groep slechts de overeengekomen premies dient te betalen en verder geen (actuariële) risico's loopt over de verstreken diensttijd.

De regelingen die specifiek van toepassing waren op EMTÉ zijn vanaf het moment van verkoop niet meer van toepassing.

5.D. JUBILEUMREGELINGEN

x € miljoen	2018	2017
Stand begin boekjaar	3	5
Uitkeringen	(0)	(0)
Last boekjaar	0	0
Actuariel resultaat (eveneens resultaat boekjaar)	(1)	(0)
Overboeking naar verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop		(2)
Stand einde boekjaar	2	3

5.E. OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN (OPTIEREGELING)

De Groep kent twee regelingen waarin opties worden toegekend.

De doelgroep voor de eerste regeling bestaat uit ongeveer 50 personen die 4-jarige voorwaardelijke, voor continuering van het dienstverband, niet tussentijds uitoefenbare opties verkrijgen. De toekenning voor de bestuurders van Sligro Food Group N.V. is gebaseerd op een breuk van het gemiddelde vaste salaris van de bestuurders en de uitoefenprijs, vermenigvuldigd met een factor. De factor is afhankelijk van de ontwikkeling van het totale aandeelhoudersrendement ten opzichte van een peergroup en kan variëren tussen 0% en 150%. De peergroup samenstelling is onderdeel van de door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde regeling en is opgenomen op de website. De peergroup toetsing leidt in 2018 tot een factor van 0% (2017: 50%). De overige leden van de doelgroep ontvangen, afhankelijk van de categorie, 50% of 25%, van de toekenning van de bestuurders. Directieleden dienen eventuele uit de optieregels voorvloeiende winst (na belasting) volledig te besteden aan aankoop van Sligro Food Group aandelen, die (wederom) vier jaar worden geblokkeerd. Voor de overige deelnemers van deze regeling geldt dat zij de helft van de winst (na belasting) verplicht dienen te besteden aan de aankoop van Sligro Food Group aandelen. Voor de andere helft hebben zij de keuze tussen de aankoop van Sligro Food Group aandelen of een uitkering in contanten. Ook voor deze groep geldt (wederom) een blokkade termijn van 4 jaar voor de gekochte aandelen.

De doelgroep voor de tweede regeling is breder. Sligro Food Group kent al vele jaren een aandelenparticipatieplan voor haar medewerkers in Nederland. Afhankelijk van de winst als percentage van de omzet voor de Groep krijgen de medewerkers een winstdelingspercentage van hun bruto loon tot een maximum bruto loon van € 50.000. Dit wordt uitgekeerd in de vorm van Sligro Food Group aandelen (50% van de winstdeling) en 4-jarige voorwaardelijke, voor continuering van het dienstverband, niet tussentijds uitoefenbare opties (50% van de winstdeling). Een eventuele optiewinst (na belasting) wordt volledig in Sligro Food Group aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens (wederom) voor 1 jaar geblokkeerd.

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

Het verloop van het aantal uitstaande opties is als volgt:

x 1	2018	2017
Stand begin boekjaar	1.530.760	1.218.272
Uitgeoefend	(163.800)	(122.000)
Afkoop	(434.097)	
Vervallen in verband met beëindiging dienstverband in de periode 2015 tot en met 2018	(187.749)	
Verstrekt	281.276	434.488
Stand einde boekjaar	1.026.390	1.530.760

De in 2018 uitgeoefende opties hadden een uitoefenkoers van € 28,63. De werkelijke koers bij uitoefening beliep € 44,40. De in 2018 afgekochte opties hadden een gemiddelde uitoefenkoers van € 37,88. De werkelijke koers bij uitoefening beliep € 44,90. De fair value van de verstrekte opties in 2018 bedroeg op het moment van toekenning € 4,15.

De ultimo 2018 uitstaande opties zijn als volgt samengesteld:

	Looptijd	Uitoefenkoers	Aantal
20 maart 2015	1 april 2019	38,41	249.730
29 maart 2016	1 april 2020	34,35	315.204
24 maart 2017	1 april 2021	34,65	286.334
23 maart 2018	1 april 2022	44,10	175.122

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

De uit deze regeling voortvloeiende bruto kosten zijn berekend door externe deskundigen met behulp van het Black & Scholes waarderingmodel en belopen voor de toekenning in maart 2018 € 0,7 miljoen (2017: € 0,7) over de gehele looptijd van 4 jaar. De opgenomen kosten in 2018 met betrekking tot de lopende optieseries bedragen € 0,8 miljoen (2017: € 0,7).

Daarbij zijn de volgende veronderstellingen gehanteerd:

- Risicovrije rentevoet: 0,23% (2017: 0,05%).
- Volatiliteit: 17,95%, op basis van 4-jaars historisch gemiddelde (2017: 14,6%).
- Dividendrendement: 2,5% (2017: 3,2%).
- Looptijd: 4 jaar (2017: idem).

6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

Hierna volgt een overzicht van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. De bezoldiging van de in 2018 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 1.956 duizend (2017: € 2.235). De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

x € 1.000	K.M. Slippens		R.W.A.J. van der Sluijs		W.J.P Strijbosch		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Vast salaris	485	476	421	410	421	414	1.327	1.300
Korte termijn bonus	56	111	49	96	49	97	154	304
Lange termijn bonus	56	111	49	96	49	97	154	304
Pensioenpremie en -compensatie	127	105	74	72	90	87	291	264
Waarde opties	0	11	0	11	0	11	0	33
Wettelijke sociale lasten	10	10	10	10	10	10	30	30
Totaal	734	824	603	695	619	716	1.956	2.235

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% (2017: 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% (2017: 15%) van het vast salaris leidt. Bij overschrijding van de doelstelling neemt de bonus naar rato van de procentuele overschrijding toe. Voor het jaar 2018 is de andere 50% van de doelstelling evenredig verdeeld over het realiseren van (i) Visie en uitgewerkte roadmap voor de Supply Chain, gereed voor implementatie op 1 januari 2019, (ii) Uitwerking en invulling van de internationale organisatiestructuur, met alle aandacht voor cultuur, (iii) Heineken integratie op koers in lijn met de business case en (iv) Succesvol afronden van de transactie rond EMTÉ en goede voortgang op de ontvlechting. Deze doelstellingen zijn gericht op lange termijn waarde creatie. De lange termijn bonus is gelijk aan de korte termijn bonus, maar het nettobedrag daarvan moet besteed worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group, die ten minste vier jaar moeten worden behouden. Door voor de lange termijn bonus en opties te werken met blokkade termijnen voor

tenminste 4 jaar, wordt ook vanuit de beloningsstructuur het lange termijn denken en lange termijn waardecreatie gestimuleerd. Bij de vaststelling van de budgettaire winstdoelstelling en de overige doelstellingen zijn scenarioanalyses met betrekking tot de beloning in overweging genomen. In het jaar 2018 zijn de bonussen gebaseerd op 39% van het 'at-target'-niveau (2017: 78%).

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

Daarnaast krijgt de Directie een onkostenvergoeding, alsmede een vergoeding voor zakelijk gereden kilometers voor privé gehouden auto's. Omdat deze strekken ter dekking van gemaakte kosten zijn deze niet in bovenstaande opstelling opgenomen, daar zij geen onderdeel vormen van de bezoldiging.

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 56 duizend (2017: € 50) en voor de overige commissarissen € 39 duizend (2017: € 35). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 35 duizend (2017: € 33). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 246 duizend (2017: € 223). Aan commissarissen worden geen opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

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

Aandelen	K.M. Slippens	R.W.A.J. van der Sluijs	W.J.P Strijbosch
Stand begin boekjaar	102.762	6.621	12.791
Aankoop	3.534	2.337	3.337
Verkoop	0	0	0
Stand einde boekjaar	106.296	8.958	16.128
Opties			
Stand begin boekjaar	31.700	26.500	31.700
Uitgeoefend	(10.400)	(5.200)	(10.400)
Toegekend	0	0	0
Stand einde boekjaar	21.300	21.300	21.300

De werkelijke koers bij uitoefening in 2018 beliep € 44,40.

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

Opties	Uitoefenkoers	K.M. Slippens	R.W.A.J. van der Sluijs	W.J.P Strijbosch
looptijd tot 1 april 2019	38,41	7.700	7.700	7.700
looptijd tot 1 april 2020	34,35	7.800	7.800	7.800
looptijd tot 1 april 2021	34,65	5.800	5.800	5.800
looptijd tot 1 april 2022		0	0	0
Stand einde boekjaar		21.300	21.300	21.300

De commissarissen bezitten geen aandelen of opties in de vennootschap (2017: idem).

7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene kosten en bedroegen over 2018 € 571 duizend (2017: € 542). Deze toename heeft mede betrekking op eenmalige kosten voor de integratie van overnames uit voorgaand boekjaar, implementatie van nieuwe accounting standaarden en de ontwikkelingen bij Foodretail. In de kosten over 2018 is een bedrag begrepen van € 18 duizend met betrekking tot additionele kosten over de controle van het voorgaande boekjaar (2017: € 20). Overige aan assurance verwante dienstverlening bestaat voornamelijk uit andere werkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken. Hiervoor is door de accountant in 2018 € 21 duizend (2017: € 30) in rekening gebracht. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

x € miljoen	2018		2017	
	Deloitte Accountants B.V.	Deloitte netwerk	Deloitte Accountants B.V.	Deloitte netwerk
Controle van de jaarrekening van de moedermaatschappij	476		440	
Controle van dochterondernemingen		95		102
Subtotaal geconsolideerde jaarrekening	476	95	440	102
Overige aan assurance verwante dienstverlening	21		14	16
	497	95	454	118

8. Financieringsbaten en -lasten

x € miljoen	2018	2017
Financieringsbaten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling, alsmede rente over vooruitbetaalde belasting	0	0
Financieringslasten over financiële verplichtingen	(4)	(5)
	(4)	(5)

9. Belastingen

9.A.1. BELASTINGEN (WINSTBELASTING)

Meebetalen aan de samenleving in de vorm van belastingen, volgens de (wettelijke) regels die daarover afgesproken zijn vinden wij belangrijk en onderdeel van fatsoenlijk zaken doen. Wij maken gebruik van fiscale faciliteiten en stimuli, maar we zoeken daarbij niet de grenzen op, noch maken wij gebruik van uitwijkroutes via zogenaamde belastingparadijzen om fiscaal te optimaliseren. Nu wij ook in België actief zijn, hebben wij aandacht voor de verdeling van de belastbare winst over beide landen. Uitgangspunt daarbij is om de toerekening van de operationele resultaten (en de belasting die daarover verschuldigd is) aan te laten sluiten bij de verantwoordelijkheden en de relevante functies in het betreffende land.

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

Daar waar passend zoeken en voeren wij ook steeds proactief overleg met de betreffende belastingdiensten en sinds enkele jaren hebben we dat in Nederland geformaliseerd middels een zogenoemd convenant voor Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst en de Douane. In dat convenant hebben wij wederzijdse afspraken gemaakt over hoe wij op transparante wijze met elkaar omgaan. Daarbij zijn concrete afspraken gemaakt over de inspanningen van de onderneming om de fiscale beheersing als onderdeel van de totale beheersmaatregelen een plaats te geven en daar werken wij voortdurend aan. De voortgang wordt in de vaste overlegstructuur met de belastingdienst gemonitord. Hierbij wordt steeds in het oog gehouden dat wij onze fair share aan belastingen afdragen en niet de fiscale grenzen opzoeken.

Hoewel het concept Horizontaal Toezicht in België niet bestaat, zoeken wij ook daar proactief het overleg met de daartoe bevoegde instanties. Wij beogen daarmee mogelijke fiscale risico's met betrekking tot onze recent opgestarte en overgenomen Belgische activiteiten te vermijden en bovendien een relatie met de fiscale autoriteiten op te bouwen in analogie met de situatie in Nederland. In 2017 hebben wij in overleg rulings verkregen op transfer pricing en juridische fusies.

De onderbouwing en vastlegging van de gehanteerde transfer pricing-methodiek is een integraal onderdeel van onze fiscale beheersing. Als onderdeel hiervan voldoen wij dan ook aan de geldende aanvullende documentatieverplichtingen in het kader van de indiening van een landenrapport (Country-by-Country Reporting) alsmede het groepsdossier en lokaal dossier.

In het Nederlandse en Belgische belastingstelsel zijn er verschillen tussen de winst volgens de jaarrekening en de winst waarover belasting verschuldigd is. De verschillen ontstaan onder meer uit een afwijkende waardering van immateriële vaste activa, onroerend goed, voorraden, voorzieningen, fiscale investeringssubsidies alsmede fiscaal beperkt of niet-aftekbare bedragen.

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

x € miljoen	2018	2017
Verschuldigd over boekjaar	11	23
Correcties van voorgaande jaren	0	0
Verplichting over boekjaar	11	23
Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte belastingen:		
Mutatie cash-flow hedge langlopende lening	(0)	(0)
Mutatie en vrijval uitgestelde belastingverplichtingen	(1)	(4)
Belastinglast uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	10	19

De post belastinglast uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten is exclusief de belastinglast uit de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten van € 5 miljoen (2017: € 1); dit bedrag is opgenomen onder de post 'Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen' (zie toelichting 10).

De belastinglast per aandeel is als volgt weer te geven:

x € 1	2018	2017
Belastinglast per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0,23	0,44
Belastinglast per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0,12	0,03

9.A.2. EFFECTIEVE BELASTINGDRUK

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

x € miljoen	2018	2017
Winst vóór belastingen	56	95
Nominale belastingdruk (Nederland 25,0%, België 29,58%)	14	24
Correcties voorgaande jaren	0	0
Energie investeringsaftrek (e.d.)	0	(1)
Vrijval uit de uitgestelde belastingverplichtingen	(4)	(3)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en niet aftrekbare bedragen, onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen	(0)	(1)
Effectieve belastingdruk 18,3% (2017: 20,0%)	10	19

Op het einde van het boekjaar maken wij ten aanzien van een aantal belastingposten een inschatting. Op het moment van aangifte kunnen de werkelijke uitkomsten afwijken waardoor er (beperkte) afwijkingen ontstaan. Deze correcties uit voorgaande jaren worden in het lopende boekjaar verwerkt.

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

Ultimo 2018 is in Nederland een wetwijziging aangenomen waarmee het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting de komende jaren stapsgewijs wordt verlaagd van 25% naar 20,5%. Dat leidt tot een eenmalige vrijval uit de uitgestelde belastingverplichtingen van € 4 miljoen welke in 2018 is verwerkt. In 2017 was in België eveneens een wetwijziging aangenomen waarbij de tarieven stapsgewijs worden verlaagd van 34% naar 25%. Dat heeft in 2017 geleid tot een eenmalige vrijval van € 3 miljoen.

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

9.B. WINSTBELASTING VORDERINGEN EN SCHULDEN

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

x € miljoen	2018	2017
Vorderingen	16	1
Schulden	0	1

Ultimo 2018 zijn alle Nederlandse 100% dochtervennootschappen opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Bij een fiscale eenheid wordt belasting geheven alsof er sprake is van 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 € miljoen	2018	2017
Immateriële vaste activa	10	11
Materiële vaste activa	17	14
Voorraden	0	1
Overige	0	(1)
Netto verplichting	27	25

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben vooral betrekking op de verwerking van immateriële vaste activa uit overnames en op een afwijkende waardering van onroerend goed, waarvoor fiscaal specifieke regels worden gehanteerd. De afgelopen jaren 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 € miljoen	2018	2017
Stand begin boekjaar	25	28
Overnames		6
Vrijval ten gunste van het resultaat	(4)	(3)
Mutatie boekjaar	3	(1)
Mutatie voorgaande jaren		(0)
Overboeking van/naar verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	3	(5)
Stand einde boekjaar	27	25

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

10. Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen

Ultimo 2017 zijn de Foodretail activiteiten aangemerkt als niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten en als Activa aangehouden voor verkoop (zie toelichting 20). In 2018 en in de vergelijkende cijfers in de winst- en verliesrekening zijn de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten afzonderlijk getoond van de voort te zetten bedrijfsactiviteiten. Hierin is mede begrepen de aan deze transactie gerelateerde advieskosten en éénmalige ontvlechtingkosten die circa € 8 miljoen bedragen waarvan een deel betrekking heeft op de periode na verkoop. Leveringen tussen de segmenten Foodservice en Foodretail vonden beperkt plaats en zijn geëlimineerd. Op 1 juli 2018 is de verkoop van de Foodretail activiteiten afgerond. Dit heeft, inclusief de verkoop van het vastgoed, geresulteerd in een netto boekwinst van € 226 miljoen in 2018. Door toepassing van de deelnemingsvrijstelling op het transactieresultaat komt de belastingdruk op het resultaat uit niet voort te zetten belastingactiviteiten uit op 2,2% (2017: 24,6%).

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

x € miljoen	2018	2017
Omzet	396	828
Overige bedrijfsopbrengsten	1	10
Kosten	(391)	(832)
Netto transactieresultaat op verkoop niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	229	
Winst voor belastingen	235	6
Winstbelastingen	(5)	(1)
Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	230	5
Gegevens per aandeel	€	€
Gewone winst per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	5,21	0,10
Verwaterde winst per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	5,21	0,10

11. Kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

x € miljoen	2018	2017
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	4	19
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	407	(10)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Netto kasstroom	411	9

12. Goodwill en overige immateriële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Goodwill		Overige immateriële vaste activa		
		Vestigings- plaatsen, klantrelaties en overige	Software	Activa in uitvoering ¹⁾	Totaal
Kostprijs	149	170	40		210
Cumulatieve amortisatie	(4)	(103)	(31)		(134)
Stand per 31 december 2016	145	67	9		76
Investeringen		5	9		14
Desinvesteringen			(0)		(0)
Acquisities	40	89	0		89
Amortisatie		(18)	(8)		(26)
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	(30)	(10)			(10)
Totaal mutaties	10	66	1		67
Kostprijs	155	182	50		232
Cumulatieve amortisatie		(49)	(40)		(89)
Stand per 30 december 2017	155	133	10		143
Investeringen			10	13	23
Desinvesteringen					
Amortisatie		(11)	(9)		(20)
Bijzondere waardeverminderingen			(0)		(0)
Overboeking naar overige vorderingen ²⁾		(9)			(9)
Totaal mutaties		(20)	1	13	(6)
Kostprijs	155	153	45	13	211
Cumulatieve amortisatie		(40)	(34)		(74)
Stand per 29 december 2018	155	113	11	13	137

1) De investeringen zijn het netto bedrag van investeringen in het huidige boekjaar en overboekingen van de materiële vaste activa gedurende het jaar.

2) In voorgaande jaren werden signing fees verantwoord onder de immateriële vaste activa. Door de toepassing van IFRS 15 verantwoordt de Groep deze signing fees vanaf heden als contractactiva in de balans en worden de daarmee samenhangende kosten in mindering gebracht op de omzet.

Verdeling goodwill naar kasstroomgenererende eenheden

De goodwill is geheel toe te wijzen aan de kasstroomgenererende eenheid Foodservice (2017: idem).

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

x € miljoen	2018	2017
Aan overnames gerelateerde immateriële vaste activa		
Klantrelaties	105	116
Vestigingsplaatsen	1	2
Merknamen	7	7
	<u>113</u>	<u>125</u>
Niet aan overnames gerelateerde immateriële vaste activa		
Signing fees ¹⁾		8
Leningen	0	0
	<u>0</u>	<u>8</u>
	<u>113</u>	<u>133</u>

1) In voorgaande jaren werden signing fees verantwoord onder de immateriële vaste activa. Door de toepassing van IFRS 15 verantwoordt de Groep deze signing fees vanaf heden als contractactiva in de balans en worden de daarmee samenhangende kosten in mindering gebracht op de omzet.

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Foodservice is gebaseerd op een bedrijfswaarde-berekening en wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheid. Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Foodservice (aanzienlijk) hoger is dan de boekwaarde en derhalve is er geen bijzonder waardevermindingsverlies verantwoord (2017: idem).

BELANGRIJKE VERONDERSTELLINGEN BIJ DE RAMINGEN VAN DE CONTANTE WAARDE VAN DE KASSTROMEN

Uitgangspunt is het gerealiseerde bedrijfsresultaat vóór amortisatie (Ebit) in het afgelopen jaar, de begroting voor het komend boekjaar een en ander getoetst aan het bedrijfsresultaat in voorgaande jaren. De belangrijke veronderstellingen bij de berekening van de realiseerbare waardebetreffen de disconteringsvoet, het groeipercentage met betrekking tot de eindwaarde ('terminal growth rate'), en de Ebit-groei. De veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

DISCONTERINGSVOET 9,4% (2017: 9,4%)

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

EINDWAARDE-GROEI 1,5% (2017: 1,5%)

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 EBIT-GROEI 1% (2017: 1%)

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

GEVOELIGHEIDSANALYSE

Er is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd op de veronderstellingen gebruikt bij de raming van de contante waarde van de kasstromen. Indien de disconteringsvoet met 2% wordt verhoogd danwel de eindwaarde-groei met 1% wordt verlaagd, is er nog altijd voldoende ruimte tussen de contante waarde en de boekwaarde. Indien de Ebit-groei naar 0% zou worden verlaagd dan blijft de headroom bij Foodservice nog altijd voldoende.

13. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering ¹⁾	Totaal
Kostprijs	466	85	291	10	852
Cumulatieve afschrijvingen	(184)	(62)	(245)		(491)
Stand per 31 december 2016	282	23	46	10	361
Investeringen	31	11	33	(2)	73
Desinvesteringen	(5)	(0)	(1)		(6)
Acquisities	2	1	1	0	4
Overboekingen	2				2
Afschrijvingen	(19)	(7)	(23)		(49)
Bijzondere waardeverminderingen	(2)	(0)	(0)		(2)
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	(53)	(10)	(16)	(1)	(80)
Totaal mutaties	(44)	(5)	(6)	(3)	(58)
Kostprijs	382	60	184	7	633
Cumulatieve afschrijvingen	(144)	(42)	(144)		(330)
Stand per 30 december 2017	238	18	40	7	303
Investeringen ¹⁾	35	7	22	8	72
Desinvesteringen	(20)	(0)	(1)		(21)
Afschrijvingen	(14)	(6)	(19)		(39)
Bijzondere waardeverminderingen ²⁾	(2)				(2)
Totaal mutaties	(1)	1	2	8	10
Kostprijs	389	63	182	15	649
Cumulatieve afschrijvingen	(152)	(44)	(140)		(336)
Stand per 29 december 2018	237	19	42	15	313

1) De investeringen zijn het netto bedrag van investeringen in het huidige boekjaar en overboekingen naar de immateriële vaste activa gedurende het jaar.

2) Dit betreft afboekingen op verbouwingen in het oude hoofdkantoor welke nu wordt gerenoveerd en afboekingen op oude IT hardware.

GELEASDE ACTIVA

De Groep heeft financiële leaseovereenkomsten afgesloten waarvan de boekwaarde, begrepen in de materiële vaste activa, per 29 december 2018 € 7 miljoen (2017: € 7) bedraagt.

ACTIVA IN UITVOERING

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

GROOTHANDELSPANDEN EN DISTRIBUTIECENTRA

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

x € miljoen	2018	2017
Terreinen	66	68
Overige gebouwen	115	129
Subtotaal eigen panden en terreinen	181	197
Terreinen huurpanden	3	3
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	53	38
Subtotaal huurpanden en terreinen	56	41
	237	238

De oppervlakte van de terreinen belooft 794.000 m² (2017: 784.000 m²) waarvan 288.000 m² voor het centrale complex (2017: 288.000 m²).

Specificatie eigen panden:

	Aantal		x 1.000 m ²		x € miljoen	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Zelfbedieningsgroothandels	27	27	177	177	98	101
Klantendistributiecentra	4	5	50	70	29	37
Productiebedrijven	2	2	10	11	6	7
Centrale complex	1	1	140	140	43	47
Buiten gebruik gestelde activa	2	2	3	3	2	2
Overige	2	2	5	4	3	3
	38	39	385	405	181	197

14. Vastgoedbeleggingen

In 2017 zijn de vastgoedbeleggingen overgeboekt naar de naar activa aangehouden voor verkoop (zie toelichting 20.1). Dit betrof 8 aan franchise-afnemers verhuurde supermarktpanden op basis van operational lease. Deze panden zijn medio 2018 verkocht als onderdeel van de verkooptransactie zoals opgenomen in toelichting 1.

15. Investeringen in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa

x € miljoen	Toelichting	2018	2017
Geassocieerde deelnemingen		53	53
Overige financiële vaste activa			
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen		1	1
Leningen aan afnemers		6	7
Reële waarde derivaten	24	5	1
		12	9

GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

in %	2018	2017
O. Smeding & Zn. B.V., Sint Annaparochie	49	49
Ruig B.V., Oostzaan	25	25
G. Verhoeven Bakkerij B.V., Veldhoven	25	25
Slagerij Kaldenberg B.V., Herwijnen	33	33
Vemaro B.V., Venlo	40	40
Spar Holding B.V., Waalwijk	45	45
Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A. ¹⁾ , Beesd		
BLOC Groepering voor Samenaankoop en Invoer CVBA ¹⁾ , Strombeek		

1) Betreft lidmaatschappen in inkooporganisaties.

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

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen is als volgt:

x € miljoen	2018	2017
Stand begin boekjaar	53	51
(Des)investeringen	(0)	0
Resultaat	7	9
Dividend	(7)	(7)
Stand einde boekjaar	53	53

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2017, respectievelijk 2016):

x € miljoen	Spar Holding B.V.		Overige geassocieerde deelnemingen	
	2018	2017	2018	2017
Activa	83	80	85	78
Verplichtingen	47	45	67	60
Eigen vermogen	36	35	18	18
Omzet	459	444	1.019	968
Winst	12	9	6	6

OVERIGE FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De leningen aan afnemers hebben een gemiddelde looptijd van meerdere jaren en er wordt veelal een marktconforme rente berekend, sommige leningen zijn renteloos.

16. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	2018	2017
Centraal distributiecentrum Veghel	72	66
Vestigingen	139	135
Emballage	4	3
Voorraden onderweg	2	3
	217	207

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 5 miljoen (2017: € 5).

17. Handels- en overige vorderingen

Het effect van eerste toepassing van IFRS 9 en 15 is beschreven in grondslag E.2.

x € miljoen	2018	2017
Debiteuren	175	132
Leveranciers	61	41
	236	173

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekende creditnota's. Informatie over de blootstelling van de Groep aan krediet- en marktrisico's en de ouderdomsanalyse voor handelsvorderingen is opgenomen in toelichting 28. Op de post debiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 4 miljoen (2017: € 4). Deze afwaardering is onder IFRS 9 bepaald op basis van het model voor het bepalen van de voorziening voor verwachte kredietverliezen. Bij het bepalen van de voorziening zijn de leveranciersbonussen niet in mindering gebracht, aangezien de Groep deze separaat verwerkt.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2018	2017
Stand begin jaar	4	4
Acquisities		1
Afgeboekte posten	(0)	(1)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	0	1
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop		(1)
Stand einde boekjaar	4	4

18. Overige vlottende activa

x € miljoen	2018	2017
Contractactiva	7	
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	26	24
	33	24

Onder de contractactiva zijn specifieke signing fees met afnemers opgenomen. Voorheen werden dergelijke contractactiva gepresenteerd onder de immateriële vaste activa (2017: € 9). Zoals toegelicht onder grondslag E.2.2 worden deze contractactiva voortaan gepresenteerd onder de overige vlottende activa. Onder de overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten zijn onder meer personeelsleningen en nog te ontvangen inkoopkortingen over reeds verstreken promotieperiodes begrepen.

19. Geldmiddelen en kasequivalenten

x € miljoen	2018	2017
Kassaldi en stortingen onderweg	6	16
Vrije banksaldi	27	37
Termijndeposito		5
	33	58

20. Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen

De activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen zijn als volgt opgebouwd:

x € miljoen	Toelichting	2018	2017
Bedrijfsactiviteiten die niet duurzaam zullen worden voortgezet	20.1		221
Vaste activa aangehouden voor verkoop	20.2	9	0
Activa aangehouden voor verkoop		9	221
Verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	20.1		123

20.1. BEDRIJFSACTIVITEITEN DIE NIET DUURZAAM ZULLEN WORDEN VOORTGEZET

Na in 2017 alle alternatieven gewogen te hebben, is eind 2017 besloten een formeel proces op te starten met als doel tot een definitieve transactie te komen in een van beide scenario's (partnership of verkoop). Dit proces heeft in maart 2018 geleid tot de aankondiging van de transactie voor de verkoop van de Foodretail activiteiten. Op 1 juli 2018 is de transactie afgerond. Wij verwijzen naar toelichting 10 voor meer details.

De in 2017 activa aangehouden voor verkoop en de daaraan direct verbonden verplichtingen zijn opgenomen tegen de boekwaarde en zijn als volgt te specificeren:

x € miljoen	2017
ACTIVA	
Goodwill	30
Overige immateriele vaste activa	10
Materiele vaste activa	80
Vastgoedbeleggingen	20
Overige financiële vaste activa	<u>2</u>
Totaal vaste activa	<u>142</u>
Vorraden	45
Handels- en overige vorderingen	27
Overige vlottende activa	5
Geldmiddelen en kasequivalenten	<u>2</u>
Totaal vlottende activa	<u>79</u>
Activa aangehouden voor verkoop	<u>221</u>
PASSIVA	
Uitgestelde belastingverplichtingen	5
Personeelsbeloningen	<u>2</u>
Totaal langlopende verplichtingen	<u>7</u>
Crediteuren	95
Overige belastingen en premies	5
Overige schulden en overlopende passiva	<u>16</u>
Totaal kortlopende verplichtingen	<u>116</u>
Verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	<u>123</u>

Er was in 2017 geen bijzonder waardevermindingsverlies ter zake van de afwaardering van de groep af te stoten activa en verplichtingen naar de laagste van zijn boekwaarde en zijn reële waarde na aftrek van verkoopkosten opgenomen.

20.2. VASTE ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

De vaste activa aangehouden voor verkoop betreft 4 (2017:1) onroerend goed objecten. Gedurende het boekjaar is 1 object verkocht en zijn 4 objecten overgeboekt vanuit de materiële vaste activa. Voor deze onroerend goed objecten is het verkoopproces gestart en de verwachting is, ondanks dat een tweetal objecten langer dan 1 jaar te koop staan, dat deze objecten op korte termijn zullen worden verkocht.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	Toelichting	2018	2017
Stand begin boekjaar		0	3
Overboekingen uit bedrijfsactiviteiten die niet duurzaam zullen worden voortgezet	20.1	9	(2)
Bijzondere waardeverminderingen		(0)	
Verkopen		<u>(0)</u>	<u>(1)</u>
Stand einde boekjaar		<u>9</u>	<u>0</u>

21. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 12.000.000 euro verdeeld in 200.000.000 aandelen, alle met een nominale waarde van 6 eurocent. Het geplaatste en volgestorte kapitaal bedraagt per 29 december 2018 € 2.655.300,90 (per 30 december 2017: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal geplaatste en volgestorte aandelen is als volgt:

x 1	2018	2017
Stand begin boekjaar	44.255.015	44.255.015
Mutaties	<u>0</u>	<u>0</u>
Stand einde boekjaar	<u>44.255.015</u>	<u>44.255.015</u>
Waarvan ingekocht	(111.400)	(289.600)

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 96.

AGIO

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

OVERIGE RESERVES

Van deze reserve is € 13 miljoen (2017: € 13) niet uitkeerbaar. Dit heeft betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderingen van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds.

HERWAARDERINGSRESERVE

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

HEDGING RESERVE

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

RESERVE EIGEN AANDELEN

Dit betreft de aankoopwaarde van 111.400 in samenhang met het optieprogramma ingekochte eigen aandelen.

ONVERDEELDE WINST/DIVIDEND

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

x € miljoen	2018	2017
(Onttrekking)/toevoeging uit/aan de overige reserves	(119)	19
Uitgekeerd speciaal dividend (2018: € 7,57 per aandeel; 2017: € 0,00)	333	
Uitgekeerd interim-dividend (2018: € 0,55 per aandeel; 2017: € 0,50)	24	22
Beschikbaar voor slotdividend (2018: € 0,85 per aandeel; 2017: € 0,90)	38	40
	276	81

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

22. Winst per aandeel

Het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar is als volgt:

x 1.000	2018	2017
Stand begin boekjaar	43.944	43.858
Effect mutatie eigen aandelen	155	86
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	44.099	43.944

x € 1	2018	2017
Gewone winst per aandeel	6,25	1,83
Verwaterde winst per aandeel	6,25	1,83
Gewone winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	1,04	1,73
Verwaterde winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	1,04	1,73

De uitgegeven personeelsopties waarvan de uitoefenprijs onder de gemiddelde koers gedurende het jaar ligt zijn meegenomen in de berekening van de verwaterde winst per aandeel.

23. Overige voorzieningen

De post overige voorzieningen heeft voornamelijk betrekking op garantieverplichtingen.

24. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen

Langlopende verplichtingen

x € miljoen	Rente	Resterende looptijd (jaren)	2018	2017
USD 75 mln-lening (Bullet)	4,15%	2	66	63
€ 30 mln-lening (Bullet)	1,33%	5	30	30
€ 40 mln-lening (Bullet)	1,67%	7	40	40
€ 70 mln-lening	Euribor + variabele opslag	2	60	70
Leaseverplichtingen en overige			4	4
			200	207
Aflossingsverplichtingen binnen 1 jaar			14	14
Leningen langer dan 1 jaar			186	193
Aflossingsverplichtingen na 5 jaar			40	70

De Groep maakt gebruik van een cross currency interest rate swap om het rente- en valutarisico te beheersen van de USD-lening in overeenstemming met het treasury beleid. Hierdoor wordt het koersresultaat op de USD-leningen van € 3 miljoen negatief (2017: € 13 positief) en de swaps van € 3 miljoen positief (2017: € 13 negatief), per saldo geheel geneutraliseerd. De looptijd van de swap is gelijk aan de looptijd van de lening. De afdekking van de nog uitstaande USD-lening is behandeld als cash-flow hedge.

De 4,15% USD-lening is via een cross currency interest rate swap effectief omgezet in een 3,96% €-lening. De geamortiseerde kostprijs van deze lening is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swap op deze USD-lening belooft positief € 5 miljoen (2017: positief € 1) en is verantwoord onder de overige financiële vaste activa.

In 2016 heeft de Groep een shelf faciliteit, in de vorm van een US Private Placement, afgesloten. Het betreft een niet-gecommiteerde faciliteit met een maximum van € 100 miljoen waar de Groep over een periode van 3 jaar gebruik van kan maken. Voor elke opname onder deze faciliteit kan de Groep steeds de omvang van de lening (met een minimum van € 10 miljoen) en de looptijd (met een minimum van 7 jaar) vaststellen. De rente is afhankelijk van de markt op het moment van opname.

In april 2016 heeft de Groep een eerste lening van € 30 miljoen onder deze faciliteit opgenomen, met een looptijd van 7 jaar en een vaste rente van 1,33% op jaarbasis. In september 2017 heeft de Groep een tweede lening van € 40 miljoen opgenomen, met een looptijd van 8 jaar en een vaste rente van 1,67% op jaarbasis. Hierdoor heeft de Groep tot april 2019 nog de mogelijkheid om € 30 miljoen op te nemen.

In 2017 is de bankfaciliteit met de Rabobank herzien en verruimd. Onder deze nieuwe faciliteit is een lening opgenomen van € 70 miljoen. De lening heeft een looptijd van 3 jaar en is rentedragend tegen een variabele rente welke is gekoppeld aan Euribor. Een eerste tussentijdse aflossing van € 10 miljoen heeft plaatsgevonden in 2018 en in 2019 zal eveneens € 10 miljoen afgelost worden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar pagina 76 'Financiering'.

SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

Zekerheden en garanties

De Groep beschikt ultimo 2018 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 87 miljoen, waarvan geen gebruik wordt gemaakt. Hiervan is € 41 miljoen gecommiteerd. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen zekerheden gesteld voor een totaalbedrag van € 2 miljoen en garanties verstrekt voor een totaal van € 4 miljoen.

Sligro Food Group dient ultimo 2018 voor zowel de langlopende verplichtingen als de kortlopende kredietfaciliteiten aan de volgende ratio te voldoen:

	Voorwaarde	Werkelijk
Netto rentedragende schuld/bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie	< 3,0	1,4

Aan de gestelde ratio wordt derhalve ruimschoots voldaan. Indien niet aan de overeengekomen ratio wordt voldaan kunnen de kredietverstrekkers nadere eisen stellen.

25. Overige belastingen en premies

x € miljoen	2018	2017
BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage	12	14
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	7	5
Pensioenpremies	0	0
	<u>19</u>	<u>19</u>

26. Voorzieningen

x € miljoen	2018	2017
Reorganisatievoorziening	16	0
	<u>16</u>	<u>0</u>

Zoals vermeld in toelichting 5.a heeft de Groep een voorziening voor reorganisatiekosten opgenomen. De afronding van het reorganisatieplan vindt nagenoeg geheel plaats in 2019. Van de opgenomen voorziening is circa € 2 miljoen als langlopend aan te merken, aangezien een klein deel van het reorganisatieplan afgewikkeld zal worden in 2020.

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

x € miljoen	2018
Stand begin boekjaar	0
Dotaties	17
Onttrekkingen	(1)
Stand einde boekjaar	<u><u>16</u></u>

27. Overige schulden en overlopende passiva

x € miljoen	2018	2017
Personeel	23	21
Klantenbonussen	20	17
Reorganisatievoorziening	16	
Emballage	9	8
Loyaltyverplichtingen	1	3
Overige	21	17
	74	66

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

28. 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.

Het effect van eerste toepassing van IFRS 9 op de financiële instrumenten van de Groep wordt beschreven in toelichting E.2.1. Vanwege de gekozen overgangsmethode is de vergelijkende informatie niet aangepast om de nieuwe vereisten te weerspiegelen. Bij instrumenten die in aanmerkingen komen voor hedge accounting is er voor de mogelijkheid onder IFRS 9 gekozen om de verwerking onder IAS 39 te blijven toepassen.

KREDIETRISICO

Bij de foodserviceactiviteiten vindt een deel van de leveringen plaats zonder gegarandeerde betaling vooraf. In belangrijke mate worden de daaruit voortvloeiende vorderingen door middel van de zogenaamde Bedrijven Euro-incasso verrekend. In beperkte mate neemt de afnemer zelf het initiatief tot betaling. Deze incasso is geen instrument dat betaling garandeert, indien de afnemer onvoldoende middelen heeft. Door de grote spreiding over de afnemers en de korte betaaltermijnen is gebleken dat het krediet-risico in relatie tot de leveringen op krediet bij de foodserviceactiviteiten relatief beperkt is. Ultimo 2018 beliepen de vorderingen op foodserviceafnemers, opgenomen onder financiële activa, circa € 6 miljoen (2017: € 7) en debiteuren circa € 175 miljoen (2017: € 132).

De ouderdom van deze debiteuren kan als volgt weergegeven worden:

x € miljoen	< 1 mnd	1 - 3 mnd	3 - 12 mnd	> 12 mnd	Totaal
2018	<u>144</u>	<u>29</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>175</u>
2017	<u>119</u>	<u>10</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>132</u>

De Groep heeft ultimo 2018 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 61 miljoen (2017: € 41). Deze vorderingen hebben hoofdzakelijk betrekking op inkoop gerelateerde jaarafspraken, die na afloop van het jaar worden uitgekeerd. In zijn algemeenheid is de Groep in staat deze posten bij wanbetaling door de leverancier te verrekenen met uitstaande verplichtingen.

EXPECTED CREDIT LOSS BEOORDELING

De portefeuille debiteuren van de Groep is opgemaakt uit een groot aantal relatief kleine bedragen. De Groep gebruikt een matrix om de ECL's van debiteuren van individuele klanten te meten. Verliespercentages worden berekend met behulp van een 'roll rate'-methode op basis van de waarschijnlijkheid dat een vordering die door opeenvolgende stadia van delinquentie verloopt zal moeten worden afgeschreven. Roll-rates worden afzonderlijk berekend voor blootstellingen ten aanzien van de verschillende activiteiten van Sligro, op basis van de volgende gemeenschappelijke kredietrisicokarakteristieken - geografische regio, leeftijd van klantrelatie en type gekocht product.

Voor klanten waarvan duidelijk is dat ze in grote financiële moeilijkheden verkeren of waar betaalafspraken zeer significant zijn overschreden, wordt een specifieke voorziening getroffen voor het bedrag dat mogelijk niet meer inbaar is. Wanneer er geen redelijke verwachting meer bestaat dat handelsvorderingen nog betaald zullen worden, worden ze afgeboekt.

Onderstaande tabel geeft de ouderdom en ECLs voor debiteuren per einde boekjaar weer:

x € miljoen	Gemiddeld gewogen verliespercentage	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies
< 1 mnd	0,08 %	144	0
1 - 3 mnd	1,06 %	29	0
3 - 12 mnd	5,12 %	1	0
> 12 mnd	16,21 %	1	0
Dubieuze debiteuren	82,49 %	4	4
Totaal		179	4

Verwachte kredietverliezen over contractactiva, vorderingen op foodserviceafnemers en leveranciers worden volgens de algemene aanpak bepaald, rekening houdend met de kredietwaardigheid van de betreffende relaties, maar zijn per einde boekjaar verwaarloosbaar.

LIQUIDITEITSRISICO

De Groep streeft ernaar om voldoende liquiditeiten aan te houden (mede in de vorm van toezeggingen door financiële instellingen), zodat zij te allen tijde aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit wordt onder andere bereikt door bij de financiering van de bedrijfsactiviteiten relatief veel van (middel)lange kredieten gebruik te maken, met gespreide aflossingsschema's. Bovendien is de beschikbaarheid van € 41 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 ¹⁾	186	200	14	145	41
Kortlopende verplichtingen	462	462	462		
	648	662	476	145	41

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

MARKTRISICO (RENTE- EN VALUTARISICO)

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

Renterisico

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

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op leningen en inkopen. Dit betreft voornamelijk de Amerikaanse dollar. Zoals toegelicht onder waardeeringsgrondslag H₂ 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 16 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa twee maanden. Op valutatermijncontracten voor inkoopverplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valutaffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

Kapitaalbeheer

De Groep streeft ernaar om zoveel mogelijk gebruik te maken van haar kredietfaciliteiten in het kader van de financiering, mits ruimschoots aan de daarbij gestelde 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.

Reële waarde

De boekwaarde van financiële instrumenten komt nagenoeg overeen met de reële waarde. De tegen reële waarde opgenomen financiële instrumenten vallen qua waarderingmethode onder 'niveau 2', hetgeen betekent dat de waardering is geschied op basis van een berekening door een financiële instelling, die mede gebaseerd is op marktgegevens. De vastgoedbeleggingen en voor verkoop aangehouden activa zijn eveneens gewaardeerd tegen reële waarde en vallen onder 'niveau 3' (eigen waarderingmethodiek op basis van kennis aanwezig in de Groep, zoals toegelicht onder F in de grondslagen).

GEVOELIGHEIDSANALYSES

Hieronder is voor een aantal externe factoren in beeld gebracht wat een wijziging van die factoren aan impact heeft op de winst voor belastingen voor de Groep. In onderstaande tabel is een vereenvoudigde weergave opgenomen van de uitkomsten:

Parameter	Stijgingspercentage	Effect op de winst voor belastingen in € miljoen
Rente	1% punt	2 daling
Valuta (USD)	1%	nihil
Lonen	1%	2 daling
Olie/energie	5%	1 daling
Huurprijzen	5%	1 daling

OVERIGE RISICO'S

Algemeen

Zoals elk bedrijf loopt ook de Sligro Food Group risico's in het kader van de deelname aan het economische verkeer. De daaraan meer specifiek verbonden risico's voor de Groep zijn hierna nader omschreven en vanaf pagina 63 uitvoerig toegelicht.

Verlies van de Sligro Food Group Cultuur

De organisatie wordt gedreven door onze cultuur, ons 'Groene Bloed', waarin consequent de klant en onze passie voor lekker, goed en eerlijk eten centraal staan. In een steeds groter wordende organisatie die nu ook internationaal haar vleugels uitslaat, staat het behoud van die cultuur sterk onder onze aandacht.

Nieuwe businessmodellen en branchevervaging

In de markten waarin wij actief zijn blijft de competitie hevig en het marktlandschap wordt complexer en uitdagender. We zien de grenzen tussen foodservice en foodretail vervagen. Steeds meer nieuwe (online) spelers treden toe en bestaande spelers verbreden hun horizon in aangrenzende (niche) markten. Wij monitoren de verschillende initiatieven nauwgezet en beoordelen in welke mate deze invloed hebben op de lijn die we als Sligro Food Group hebben uitgezet. Daar waar de marktontwikkelingen sneller gaan dan gedacht, zoals bij online, hebben wij voldoende flexibiliteit en armslag om daar ook in onze strategie op te versnellen. Wij kiezen ervoor om vooral onze eigen weg te volgen en initiatieven te ontwikkelen die bij ons passen, in plaats van steeds op de (nieuwe) concurrentie te reageren.

Wijziging aansturingsmodel

In een steeds groter wordende onderneming moet ook met regelmaat worden beoordeeld of het aansturingsmodel nog passend is bij de structuur van de Groep. In twee landen actief zijn, maar ook de volle focus op Foodservice zijn elementen die daarbij een rol spelen. Het model, waarbij de commerciële formules een eigen gezicht naar de klant hebben en we de achterkanten volledig integreren en centraal aansturen, past nog altijd prima bij de activiteiten in Nederland. Echter, met de eerste acquisities en autonome groei buiten de landsgrenzen constateren we dat dit model niet vanzelfsprekend ook daar goed werkt. Meer autonomie op afstand vraagt om aanpassingen in ons organisatie-model, de aansturing en de monitoring.

Concurrentie versnelt internationale consolidatie foodservice

Met de keuze om ons volledig op Foodservice toe te leggen in een internationale context, hebben we onze blik op onze concurrentiepositie verruimd. In Europa zien wij een nog versnipperd landschap waar slechts een aantal partijen in meerdere landen (succesvol) actief is. Wij verwachten echter dat de internationale consolidatie in foodservice zal toenemen en dat de kans aanwezig is dat (grote) internationale spelers dat spel zullen versnellen.

Onze strategie voor de komende jaren is er op gericht onszelf voor te bereiden op een verdere internationale groei. Wij zijn ons er van bewust dat dit een andere opzet en competenties vraagt van de organisatie. Zowel de organisatiestructuur, het aansturingsmodel als de ondersteunende processen en systemen zullen daarom de komende jaren worden aangepast.

IT afhankelijkheid en performance

Goed werkende IT-systemen in combinatie met kwaliteit van te gebruiken data zijn de levensader van ons bedrijf. Dat houdt veel meer in dan enkel de 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 systeem. Tegelijkertijd bieden dit soort systemen ons een duidelijk competitief voordeel.

Niet of niet goed werkende systemen kunnen de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. De vele verschijningsvormen van cybercrime vormen daarvoor een serieuze bedreiging. Wij nemen dan ook vergaande maatregelen om de kans op schade als gevolg daarvan te minimaliseren.

Krapte op de arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid

We ervaren in toenemende mate krapte op de arbeidsmarkt. Zowel in de distributieomgeving als in de transportsector zijn de tekorten op dit moment duidelijk voelbaar. Op de korte termijn kan dat alleen worden opgevangen door arbeidsvoorwaardelijke verbeteringen ten opzichte van concurrerende bedrijven, maar dat is uiteraard een kostbare en niet duurzame route.

Wij bereiden ons de komende jaren voor op een toekomst waarin de beschikbaarheid van personeel almaar uitdagender zal worden. Verdergaande automatisering van onze distributiecentra is daarop in onze ogen het meest passende antwoord. Waar we voorheen nog geen economische grond zagen voor verdere automatisering, zien we die door de combinatie van stappen in techniek en verdere krapte op de arbeidsmarkt wel steeds sneller dichterbij komen.

Acquisities en integratieprocessen

Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meestal meer risico gelopen dan met autonome groei. Wij zien het doen van acquisities als wezenlijk onderdeel van onze (groei)strategie. De risico's die zich daarbij voordoen mitigeren wij zoveel mogelijk door telkens een zorgvuldig (pre-)overnameproces te doorlopen en veel aandacht te schenken aan de post-overnamefase. Veel risico's en hun (financiële) impact kunnen daarmee worden beperkt.

Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen

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

Voedselveiligheid

Doordat de Groep primair levensmiddelen verhandelt en bewerkt, speelt voedselveiligheid een belangrijke rol. De maatregelen die wij op het gebied van voedselveiligheid nemen, zijn dan ook primair gericht op het voorkomen van risico's voor onze klanten en medewerkers.

29. Operationele lease- en huurverplichtingen

Overeenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden:

x € miljoen	2018	2017 ¹⁾
Operationele leaseverplichtingen		
< 1 jaar	4	2
1-5 jaar	7	1
> 5 jaar	0	
Jaarlast	4	2
Huurverplichtingen eigen huisvesting		
< 1 jaar	18	36
1-5 jaar	66	120
> 5 jaar	114	107
Jaarlast	18	36
Contante waarde	176	245
Huurverplichtingen ten behoeve van afnemers		
< 1 jaar	1	4
1-5 jaar	1	9
> 5 jaar	0	4
Contante waarde	2	15

1) Inclusief Foodretail.

De operationele leaseverplichtingen hebben vooral betrekking op ICT systemen. De huurverplichtingen eigen huisvesting betreft 47 panden (2017: 118), 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. De hiervoor vermelde contante waarde betreft de nominale verplichting, verhoogd met te verwachten indexaties, contant gemaakt tegen de risicovrije rente verhoogd met 2%.

Overeenkomsten waarbij als lessor wordt opgetreden:

x € miljoen	2018	2017 ¹⁾
Vastgoedbeleggingen		
< 1 jaar		2
1-5 jaar		5
> 5 jaar		3
Overige vastgoed		
< 1 jaar	2	1
1-5 jaar	3	2
> 5 jaar	1	0

1) Inclusief Foodretail.

De vastgoedbeleggingen hebben betrekking op onroerend goed in eigendom dat verhuurd werd aan franchise-afnemers van de Groep. Als onderdeel van de verkoop van EMTÉ is dit vastgoed verkocht en de daarmee gepaard gaande verplichtingen vervallen. 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.

30. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2018 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 55 miljoen (2017: € 18) en hebben voornamelijk betrekking op investeringen in ons bezorgnetwerk en de verbouwing van het hoofdkantoor.

31. Voorwaardelijke verplichtingen

Claims

Tegen Sligro Food Group en/of groepsmaatschappijen zijn claims ingediend die door haar worden betwist, maar geen daarvan is van materiële betekenis.

32. Schattingen en oordeelsvorming door de Directie

Op een aantal posten in de jaarrekening is een inschatting gemaakt door de Directie. Hoewel deze voor zover mogelijk ondersteund worden door analyses en berekeningen blijft er altijd sprake van enige onzekerheid. Historisch is er geen sprake geweest van materiële afwijkingen bij de afloop van ingeschatte posten uit het voorgaande boekjaar.

Overnames en goodwill

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

Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

Toelichting 28 bevat informatie over deze risico's, inclusief een gevoeligheidsanalyse.

Inkoop- en verkoopbonussen

De schatting op inkoopbonussen wordt gebaseerd op enerzijds een bottom up calculatie van inkoopvolume en condities en anderzijds op basis van input vanuit onze inkoopvereniging Superunie.

Klantbonussen worden ingeschat op basis van de omzetrealisatie in combinatie met de contractuele afspraken met onze klanten.

Voorziening incurante voorraden

Binnen de voorraad wordt een inschatting gemaakt van de potentieel incurante voorraad begrepen in de voorraad op jaareinde. Voor food baseren wij die inschatting op historische afboekingen. Bij non-food baseren wij die inschatting op de oordeelsvorming van inkoop- en assortimentsmanagement in combinatie met een analyse op de omloopsnelheid van de aanwezige voorraad.

Reorganisatievoorziening

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

Materiële vaste activa, 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 2018 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 190 miljoen (2017: € 249).

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

33. Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de zogenaamde directe methode. In het kasstroomoverzicht worden geldontvangsten en -uitgaven opgenomen in plaats van opbrengsten en kosten. Acquisities zijn in het kasstroomoverzicht verwerkt voor de koopsom onder aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten. De inbrengwaarde en de koopsom van acquisities en participaties zijn vermeld in toelichting 1. De ontvangsten van afnemers betreffen de omzet inclusief BTW en de mutatie in vorderingen op afnemers. In de betalingen aan de overheid zijn zowel afdrachten van BTW en accijnzen begrepen als afdrachten van loonheffing, premies sociale verzekering en pensioenpremies. De betaalde winstbelasting is afzonderlijk verantwoord.

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

x € miljoen	2018	2017
Bedrijfsresultaat	288	97
Afschrijvingen en amortisatie	61	75
Bijzondere waardeverminderingen	2	2
Ebitda	351	174
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(239)	(17)
	112	157
Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:		
Voorraden	(5)	7
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	(41)	(32)
Kortlopende schulden	10	61
Voorzieningen	(1)	(0)
Eigen vermogen	(0)	2
	(37)	38
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	75	195

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

x € miljoen	2018	2017
Geldmiddelen en kasequivalenten	33	58
Geldmiddelen en kasequivalenten, opgenomen onder activa aangehouden voor verkoop		2
Schulden aan kredietinstellingen	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>33</u>	<u>60</u>

34. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de in toelichting 15 vermelde dagvers bedrijven. In totaliteit was hiermee in 2018 een inkoopvolume gemoeid van € 248 miljoen (2017: € 236) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2018 bedraagt de netto handelsschuld aan deze bedrijven € 39 miljoen (2017: € 28). Gezien het karakter daarvan zijn deze opgenomen onder de crediteuren.

De Groep heeft op het gebied van tabaksartikelen een samenwerking met een partner via een 40% participatie in Vemaro B.V. Tevens is aan Vemaro B.V. een financiering verstrekt van € 1 miljoen (2017: € 1). Deze post is opgenomen onder de overige financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep onbepaald vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2018 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 13 miljoen (2017: € 9). Gezien het karakter daarvan is deze post opgenomen onder de crediteuren.

De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar een belangrijk deel van de inkoopbehoefte van de Groep is ondergebracht. Het inkoopvolume in 2018 beliep € 871 miljoen (2017: € 1.000). Ultimo 2018 bedraagt de handelsschuld € 48 miljoen (2017: € 94). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

De Groep (en meer specifiek JAVA Foodservice) is lid van de inkoopcombinatie BLOC. Het inkoopvolume in 2018 beliep € 11 miljoen (2017: € 10). Ultimo 2018 bedraagt de handelsschuld € 0 miljoen (2017: € 0) welke is opgenomen onder de crediteuren.

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

Gedurende 2018 zijn per saldo 178.200 aandelen Sligro Food Group verkocht (2017: 85.000 verkocht) tegen de marktprijs aan Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

35. Supply Chain Finance

De Groep heeft een Supply Chain Finance programma lopen dat deelnemende leveranciers de mogelijkheid biedt haar facturen te verdisconteren bij een participerende bank tegen een rentetarieff van 1-maands Euribor plus 0,9% op jaarbasis. In de post crediteuren is ultimo 2018 een bedrag begrepen van € 99 miljoen (2017: € 73) welke betrekking heeft op de deelnemende leveranciers. Sligro Food Group ontvangt een (geringe) vergoeding uit dit programma welke is verantwoord onder de Overige bedrijfsopbrengsten.

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING

over 2018

x € miljoen	2018	2017	2016
Financieringsbaten en -lasten	0	0	0
Resultaat deelnemingen	276	81	73
Winst vóór belastingen	276	81	73
Winstbelastingen	(0)	(0)	(0)
Winst over het boekjaar	276	81	73

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

per 29 december 2018 vóór winstbestemming

x € miljoen	29-12-2018	30-12-2017	31-12-2016
ACTIVA			
Immateriële vaste activa		8	8
Financiële vaste activa	537	648	624
Totaal vaste activa	537	656	632
Totaal Activa	537	656	632
PASSIVA			
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3	3
Agio	31	31	31
Overige reserves	214	519	505
Wettelijke reserves	13	17	15
Onverdeelde winst	276	81	73
	537	651	627
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	5	5
Totaal kortlopende verplichtingen	0	5	5
Totaal Passiva	537	656	632

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

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

Algemeen

Sligro Food Group N.V. is gevestigd te Veghel en staat geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 160.45.002. De vennootschappelijke jaarrekening is opgemaakt conform Titel 9 Boek 2 BW met toepassing van de grondslagen van de financiële verslaggeving zoals opgenomen in onderdeel D van het grondslagenoverzicht, waarbij deelnemingen waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de netto vermogenswaarde, onder toepassing van de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening, worden gewaardeerd.

Immateriële vaste activa

Goodwill

x € miljoen	2018	2017
Aanschafwaarde	10	10
Cumulatieve amortisatie	(2)	(2)
Stand begin boekjaar	8	8
Desinvesteringen	(8)	
Stand einde boekjaar	0	8

Financiële vaste activa

x € miljoen	2018	2017
Deelnemingen	508	619
Vorderingen op groepsmaatschappijen	29	29
	537	648

Deelnemingen

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

x € miljoen	2018	2017
Stand begin boekjaar	619	595
Resultaat	276	81
Op aandelen gebaseerde betalingen	0	1
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	1	1
Mutatie eigen aandelen	6	0
Dividend	(394)	(59)
Stand einde boekjaar	508	619

Vorderingen op groepsmaatschappijen

Hierin zijn een tweetal verstrekte leningen opgenomen met een totale hoofdsom van € 29 miljoen (2017: € 29). Dit betreft een lening van € 25 miljoen (2017: € 25) met een looptijd tot 1 januari 2023 en een lening van € 4 miljoen (2017: € 4) met een looptijd tot 1 januari 2021. Aflossing vindt in zijn geheel plaats op de einddatum. Beide leningen zijn rentedragend tegen een rente-percentages van 1% op jaarbasis.

Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 96. Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen in toelichting 21 bij de geconsolideerde jaarrekening.

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

x € miljoen	2018	2017
Geconsolideerd		
Overige reserves	511	628
Hedging reserve	(2)	(3)
Reserve eigen aandelen	(6)	(12)
Herwaarderingsreserve		4
	503	617
Vennootschappelijk		
Overige reserves	214	519
Onverdeelde winst	276	81
Wettelijke reserves	13	17
	503	617

Overige reserves

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

x € miljoen	2018	2017
Stand begin boekjaar	519	505
Resultaat over voorgaande verslagperiode	81	73
Betaald dividend	(397)	(59)
Mutatie wettelijke reserves	4	(2)
Mutatie cashflow hedge	1	1
Mutatie eigen aandelen	6	1
	214	519

Wettelijke reserves

Deze post bestaat uit de wettelijke reserve deelnemingen en de herwaarderingsreserve.

Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

x € miljoen	2018	2017
Stand begin boekjaar	17	15
Mutatie boekjaar	(4)	2
	13	17

De wettelijke reserves ten bedrage van € 13 miljoen (2017: € 17) hebben voor € 13 miljoen (2017: € 13) betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderings van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De herwaarderingsreserve heeft betrekking op de vastgoedbeleggingen. In 2018 zijn de vastgoedbeleggingen verkocht als onderdeel van de EMTÉ vastgoedtransactie en als gevolg van deze verkoop bedraagt de herwaarderingsreserve per ultimo 2018 nihil. De wettelijke reserves worden op individuele basis bepaald.

Voorstel winstverdeling

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

x € miljoen

(Onttrekking)/toevoeging uit/aan de overige reserves	(119)
Uitgekeerd speciaal dividend (€ 7,57 per aandeel)	333
Uitgekeerd interim-dividend (€ 0,55 per aandeel)	24
Beschikbaar voor slotdividend (€ 0,85 per aandeel)	<u>38</u>
	<u><u>276</u></u>

Overige toelichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen

De vennootschap staat aan het hoofd van de fiscale eenheid Sligro Food Group N.V. Op grond daarvan is zij aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

De vennootschap heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden voortvloeiende uit rechtshandelingen van haar directe en indirecte dochterondernemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld op pagina 108 en 109.

Aldus goedgekeurd voor publicatie,

Veghel, 31 januari 2019

De Raad van Commissarissen:

F. Rijna, voorzitter

J.H. Kamps

B.E. Karis

M.E.B. van Leeuwen

G. van de Weerdhof

De Directie:

K.M. Slippens, voorzitter

R.W.A.J. van der Sluijs

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Sligro Food Group N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening voor het jaar geëindigd op 29 december 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 29 december 2018 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 29 december 2018 en van het resultaat en de kasstromen over 2018 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 29 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 29 december 2018;
2. De volgende overzichten over 2018: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht;
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

1. De vennootschappelijke balans per 29 december 2018;
2. De vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2018;
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Sligro Food Group N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 6,0 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 7,5% van het resultaat voor belasting uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten daarbij rekening houdend met incidentele opbrengsten en kosten. Voor sommige elementen in de jaarrekening (bijvoorbeeld de directiebeloning) gebruiken we een lagere materialiteit omdat we denken dat die voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de Raad tijdens onze controle geconstateerde materiële afwijkingen ook kleinere afwijkingen rapporteren die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Sligro Food Group N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Sligro Food Group N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de Nederlandse en grotere Belgische activiteiten van Sligro Food Group N.V. Bij de Nederlandse activiteiten van Sligro Food Group N.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden

uitgevoerd. Voor de Belgische activiteiten hebben wij gebruik gemaakt van Deloitte België. Wij hebben de groepsmaterialiteit verdeeld over de Nederlandse en Belgische componenten, resulterend in een materialiteit van € 5,8 miljoen voor Nederland en € 0,7 miljoen voor België. Wij hebben het Belgische controleteam controle-instructies toegestuurd en hebben zowel tijdens de planning- en interim-controle als ook na de jaareindecontrole diverse besprekingen gehad met Belgisch management en het Belgische controleteam. Wij hebben ook de werkzaamheden en het dossier van de Belgische accountant beoordeeld.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps) onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Ten tijde van het opmaken van de jaarrekening van Sligro Food Group N.V. zijn de werkzaamheden ten aanzien van de statutaire jaarrekeningen van de (niet) geconsolideerde deelnemingen veelal nog niet afgerond. De niet geconsolideerde deelnemingen vertegenwoordigen een totale waarde van € 53 miljoen per 29 december 2018. Hier hebben wij specifieke werkzaamheden op uitgevoerd. Zo hebben wij bijvoorbeeld ten aanzien van de deelneming in Spar Holding B.V. (met een boekwaarde in de jaarrekening van Sligro Food Group N.V. van € 39 miljoen) specifieke controle-instructies gestuurd naar de accountant van Spar Holding B.V. (EY). We hebben het controledossier bij deze accountant beoordeeld.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Omschrijving van onze kernpunten

1. Leveranciersbonussen en promotionele bijdragen

Omschrijving

Leveranciersbonussen en promotionele bijdragen zijn in de branche gebruikelijk. De bijdragen worden deels door de eigen inkoop van Sligro Food Group N.V. (Sligro) en deels middels inkoopcombinaties gerealiseerd. De bijdragen uit eigen inkoop komen tot stand in overleggen tussen inkopers van Sligro en verkopers van leveranciers. Het aandeel van de leveranciersbonussen en promotionele bijdragen in de winst voor belasting is substantieel. De bijdragen worden vaak pas in het jaar volgend op het verslagjaar definitief vastgesteld. Dat leidt tot een schattingselement in de jaarrekening.

Daarnaast vormt de volledigheid van de gerapporteerde bijdragen een aandachtspunt. In toelichting G.2 bij de geconsolideerde jaarrekening geeft de vennootschap de waarderingsgrondslag weer.

Er worden diverse vormen van vergoedingen van leveranciers ontvangen, waarbij twee hoofdvormen onderscheiden kunnen worden:

- i. Tijdelijk lagere inkooprijzen ("promoties"), die meestal samenhangen met promotionele aanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkooprijzen komt direct ten gunste van de brutomarge. Promoties worden niet in de voorraadwaardering betrokken;
- ii. Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op afspraken die bijvoorbeeld afhankelijk zijn van inkoopvolumes en betaalgedrag ("bonussen"). Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering.

Het schattingselement in de jaarrekening ziet voornamelijk toe op het tweede type bonusvergoedingen. Management heeft een bottom-up methode gehanteerd voor de inschatting van de bonusopbrengsten, waarbij aan de hand van een prognosetool op basis van daadwerkelijke inkopen en de geldende bonuscondities een schatting is gemaakt. Bijzonder aandachtspunt dit jaar zijn de schattingen van de bonussen die de Directie heeft gemaakt in verband met de verkoop van de Foodretail activiteiten en de inschatting van de te ontvangen leveranciersbonussen vanuit de strategische samenwerking met Heineken.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Onze accountantscontrole heeft zich onder andere gericht op het toetsen van de opzet en het bestaan van de beheersmaatregelen namens de Directie gericht op de juiste en volledige verantwoording van de leveranciersbonussen en promotionele bijdragen (onder meer de onderbouwing van de schattingen, functiescheidingen tussen inkoop en bonusregistraties, directe en indirecte betrokkenheid van leidinggevenden van de onderneming, interne reviews, contractbeheer en autorisaties).

Daarnaast hebben wij een aantal gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd gericht op de juistheid en volledigheid van de verantwoorde bedragen. Deze zijn als volgt samen te vatten:

- Controle van de afloop van de bonusschattingen per ultimo 2017 en een analyse van de geconstateerde verschillen;
- Steekproefsgewijs verkrijgen van externe bevestigingen ten aanzien van bonuscondities en voorschotten;
- Detailwerkzaamheden op de prognosetool waarbij de bonusschattingen worden onderbouwd door de contracten en de werkelijke inkopen gedurende het jaar;
- Detailwerkzaamheden op handmatige verfijning van de inschatting die volgt uit de prognosetool;
- Bonusronddrekening waarbij gekeken wordt naar de samenhang tussen opbrengsten en ontvangsten gedurende het jaar en vorderingen op het eind van het jaar;
- Beoordeling van gerealiseerde conditieverbetering of -verslechtering op leveranciersniveau en inkoperniveau.

Op basis van ervaringsgetallen, deelwaarnemingen en cijferanalyses hebben wij ook de impact van de classificatie van de bijdragen in promoties en bonussen op de voorraadwaardering gecontroleerd.

Observatie

Op basis van de bovenbeschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden die bestonden uit zowel het toetsen van de opzet en het bestaan van de maatregelen van interne beheersing als de gegevensgerichte controles, kunnen wij ons verenigen met de inschatting van het management. Daarbij zijn we overigens van mening dat er sprake is van enige onzekerheid met betrekking tot genoemde inschattingen maar blijken er op basis van onze werkzaamheden geen materiële afwijkingen.

2. Verkooprijzen Foodservice activiteiten

Omschrijving

Sligro bedient een groot aantal afnemers die in verschillende segmenten van de horeca en dienstverlening actief zijn. Afhankelijk van onder meer de aard en omvang van de activiteiten van de afnemers worden zij door Sligro in te onderscheiden groepen ondergebracht. Het is mogelijk dat dergelijke groepen voor bepaalde producten afwijkende condities hebben.

Daarnaast is voor een aantal klanten de verkoopprijs gebaseerd op een vaste opslag op de kostprijs. De definitie van de kostprijs is vastgelegd in het contract. Klant specifieke afspraken kunnen resulteren in een factuurverkoopprijs die afwijkt van de kostprijs-plus verkoopprijs en leidt tot latere verrekeningen. Als gevolg van de complexe prijsopbouw is de controle van de verkoopprijzen tijdrovend en complex van aard.

Het op de juiste wijze toepassen van de geldende contracten en voorwaarden voor de diverse klantgroepen is dan van belang en daarom voor ons een kernpunt.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Wij hebben inzicht verkregen in het proces en de interne beheersmaatregelen voor het indelen van contracten voor nieuwe afnemers en aangepaste contracten voor bestaande afnemers in de voor hen geldende groepen die Sligro toepast.

Het vaststellen of aan de verschillende groepen door of namens de Directie goedgekeurde prijzen in rekening worden gebracht hebben wij vooral organisatiegericht gecontroleerd. Daarbij hebben wij onder meer gesteund op door de onderneming ingevoerde beheersingsmaatregelen en in de computerprogrammatuur opgenomen rekenregels.

Daar waar kostprijzen eveneens van belang zijn voor de bepaling van de verkoopprijzen hebben wij een onafhankelijke herberekening van de gehanteerde marges uitgevoerd om de juiste toepassing van contractvoorwaarden te controleren.

Observatie

Op basis van de beschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde werkzaamheden, zijn wij van mening dat de geldende contractvoorwaarden en condities voor de kostprijs-plus contracten op een toereikende wijze zijn toegepast in de berekening van de verkoopprijzen.

3. Verkoop Foodretail activiteiten

Omschrijving

Sligro heeft tijdens de presentatie van haar halfjaarcijfers 2017 toegelicht dat zij zich verder ging buigen over de strategische opties voor de Foodretail activiteiten in relatie tot de ontwikkelingen in de markt. In het tweede halfjaar van 2017 zijn de strategische opties verder onderzocht en geconcretiseerd, wat ingevolge IFRS 5 heeft geleid tot de presentatie van de Foodretail activiteiten als "niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten" in de jaarrekening 2017.

Op 2 juli 2018 heeft Sligro aangekondigd dat alle aandelen van EMTÉ Holding B.V. en haar dochterondernemingen EMTÉ Supermarkten B.V., EMTÉ Franchise B.V. en EMTÉ Vleescentrale B.V., door Sligro zijn verkocht aan een consortium van Jumbo en Coop ("het consortium"), waardoor de hierboven genoemde entiteiten vanaf deze datum niet meegeconsolideerd mogen worden.

De controle en verwerking van de verkoop met daarbij behorende opbrengsten en (transactie-gerelateerde) kosten is een belangrijk aandachtsgebied voor de controle, gezien het materiële impact heeft op de presentatie van de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat en het geconsolideerd kasstroomoverzicht.

In aanvulling op de verkoop van de Foodretail activiteiten zijn omwille van de continuïteit van de bedrijfsvoering een aantal afspraken gemaakt voor het leveren van producten en diensten door Sligro aan het consortium welke in acht zijn genomen bij onze controle.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Op basis van de materialiteit en de vereisten vanuit IFRS hebben wij de verwerking van de verkoop en de levering van producten en diensten na verkoop van de Foodretail activiteiten gecontroleerd. Wij hebben hierbij een gegevensgerichte aanpak gehanteerd en niet gesteund op interne beheersingsmaatregelen.

De werkzaamheden van de accountantscontrole met betrekking tot de verkoop van de Foodretail activiteiten hebben zich met name gericht op:

- Het beoordelen van de contracten met specifieke aandacht voor de prijzen en contractvoorwaarden;
- De juiste verwerking van het transactieresultaat in de jaarrekening;
- De juiste verwerking van garanties en zekerheden;
- Juiste waardering en classificatie van de te leveren producten en diensten na de datum van verkoop door Sligro aan het Consortium;
- De juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening;
- De fiscale consequenties van de verkoop.

Observatie

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden, concluderen wij dat de verkoop van de Foodretail activiteiten alsmede de verkoop van producten en diensten na deze datum voldoen aan de vereisten van IFRS en dat deze classificatie op adequate wijze is verwerkt en toegelicht in de jaarrekening over het jaar 2018.

In vergelijking met voorgaand jaar hebben wij de kernpunten over de Belgische activiteiten en de strategische samenwerking met Heineken niet meer opgenomen. Gedurende het boekjaar zijn de overgenomen activiteiten verder geïntegreerd in de reeds bestaande Foodservice activiteiten van Sligro. Hierdoor zijn de bedrijfsprocessen eenvoudiger geworden en minder complex om te controleren. Verder heeft in 2018 een herbeoordeling plaatsgevonden van de uitgevoerde "Purchase Price Allocation" werkzaamheden voor de strategische samenwerking met Heineken en is gebleken dat er geen aanpassing op de voorlopige resultaten zoals opgenomen in de jaarrekening over het jaar 2018 noodzakelijk was.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het directieverslag;
- De overige gegevens;
- De overige informatie, niet behorende tot de jaarrekening.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het directieverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de Raad van Commissarissen op 19 maart 2014 benoemd als accountant van Sligro Food Group N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds dat boekjaar datum tot nu toe de externe accountant.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de Directie en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Directie afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de Directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteits-veronderstelling, tenzij de Directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De Directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderneming.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderneming;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- Het vaststellen dat de door de Directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de Audit Commissie op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de Raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Eindhoven, 31 januari 2019

Deloitte Accountants B.V.

Drs. J. Hendriks RA

Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming

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

- 1) De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen, voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.
- 2) De Directie is, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, bevoegd winst geheel of gedeeltelijk toe te voegen aan de reserves. De algemene vergadering kan met een meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen in een vergadering waarin meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is, besluiten de reservering ongedaan te maken.
- 3) De na reservering als bedoeld in het vorige lid eventueel resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.
- 4) Voor zover de algemene vergadering niet besluit tot uitkering van winst over enig boekjaar, wordt die winst bij de reserves gevoegd.
- 5) De Directie kan, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van een interim-dividend, indien aan het vereiste van lid 1 van dit artikel is voldaan en daarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 Burgerlijk Wetboek. De vennootschap legt de vermogensopstelling ten kantore van het handelsregister neer binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekend gemaakt. Op de uitbetaling van het interimdividend is lid 9 van dit artikel van overeenkomstige toepassing.
- 6) De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot winstuitkering ten laste van een voor uitkering vatbare reserve.
- 7) De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van winst in aandelen van de vennootschap, zulks onverminderd het in deze statuten ten aanzien van uitgifte van aandelen bepaalde.
- 8) Winstuitkeringen vinden plaats ter plaatse en ten tijde als door de algemene vergadering te bepalen, doch uiterlijk

binnen een maand na het daartoe door de algemene vergadering genomen besluit.

- 9) Winstuitkeringen waarover binnen vijf jaar na de dag waarop zij opeisbaar zijn niet is beschikt, vervallen ten bate van de vennootschap.
- 10) Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

TIENJAREN OVERZICHT

x € miljoen ¹⁾²⁾	2018	2017	2016	2015	2014
Resultaat					
Omzet	2.346	2.142	2.813	2.670	2.572
Ebitda	114	144	156	160	149
Ebita	73	110	112	122	106
Ebit	53	91	87	103	89
Winst over het boekjaar	46	76	73	81	69
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	45	172	153	140	147
Vrije kasstroom ³⁾	102	98	72	78	78
Voorgesteld dividend	62	62	57	52	48
Vermogen					
Eigen vermogen ⁴⁾	537	651	627	606	570
Netto geïnvesteerd vermogen ⁵⁾	675	779	668	613	603
Totaal vermogen	1.214	1.347	1.215	1.071	1.012
Medewerkers					
Jaargemiddelde (fulltime)	4.056	3.995	6.571	6.068	5.834
Personeelskosten ⁶⁾	201	177	272	253	239
Investeringen					
Netto-investeringen ⁷⁾	79	76	80	60	60
Afschrijvingen ⁸⁾	39	34	42	38	40
Verhoudingsgetallen					
Toename omzet in %	9,5	7,9	5,4	3,8	2,9
Toename winst in %	(39,6)	9,2	(9,1)	17,4	1,5
Brutowinst in % omzet	24,1	23,1	22,9	23,2	23,2
Ebitda in % omzet	4,9	6,7	5,6	6,0	5,8
Ebita in % omzet	3,1	5,1	4,0	4,6	4,1
Ebit in % omzet	2,2	4,3	3,1	3,8	3,5
Winst in % omzet	2,0	3,5	2,6	3,0	2,7
Rendement gemiddeld eigen vermogen in % ⁹⁾	7,7	12,1	11,9	13,7	12,0
Ebit als % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	7,2	12,6	13,5	16,9	14,9
Eigen vermogen in % totaal vermogen	44,2	48,3	51,6	56,6	56,3
Omzet per medewerker (x € 1.000)	578	536	428	440	441
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	49	44	41	42	41
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal (x 1 €)					
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,1	44,0	43,9	43,8	43,7
Eigen vermogen	12,16	14,80	14,29	13,84	13,05
Winst	1,04	1,73	1,67	1,84	1,58
Voorgesteld dividend	1,40	1,40	1,30	1,20	1,10
Speciale dividenden ¹⁰⁾	7,57				

2013	2012	2011	2010	2009
2.498	2.468	2.420	2.286	2.258
143	142	159	146	149
100	99	115	99	106
88	89	105	91	98
68	69	78	70	74
133	129	124	107	123
101	96	76	66	73
46	46	46	31	44
571	555	541	500	482
598	615	649	646	603
1.006	968	931	937	852
5.829	5.848	5.880	5.513	5.552
234	227	217	203	197
36	33	46	41	47
41	43	44	47	42
1,3	1,9	5,9	1,3	4,2
(0,9)	(12,3)	11,4	(5,5)	4,2
23,1	22,6	23,2	23,1	23,3
5,7	5,8	6,6	6,4	6,6
4,0	4,0	4,7	4,3	4,7
3,5	3,6	4,3	4,0	4,3
2,7	2,8	3,2	3,1	3,3
12,1	12,5	15,0	14,3	16,4
14,6	14,0	16,2	14,6	16,2
56,8	57,3	58,1	53,3	56,6
429	422	412	415	407
40	39	37	37	36
43,7	43,8	44,0	44,1	44,3
13,07	12,65	12,30	11,34	10,90
1,55	1,56	1,78	1,59	1,68
1,05	1,05	1,05	0,70	0,70
				0,30

1) Vanaf 2017 exclusief Foodretail.

2) Indien stelselwijzigingen zijn doorgevoerd, zijn alleen de cijfers over het voorgaande jaar, die in de hoofdstaat tot uiting zijn gebracht, herrekend.

3) In 2018 op gelijke wijze vastgesteld als in eerdere jaren, echter in 2018 inclusief € 74 miljoen compensatie werkkapitaal uit transactie EMTÉ.

4) Voor winstverdeling.

5) Exclusief geassocieerde deelnemingen.

6) Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten.

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

8) Exclusief bijzondere waardeverminderingen.

9) Berekend op basis van het resultaat na belastingen.

10) 2018: Speciaal dividend naar aanleiding van de verkoop van Foodretail.
2009: Jubileumtoeslag.

Colofon

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

Begeleiding en Vormgeving

Wilco Jansen

Studio Sligro Food Group

Directie

Fotografie

Hagemeier Fotografie

Sander van der Veen Photography

Stick to the brand

New Brand Activators

Papier

Dit verslag is geproduceerd met FSC® gecertificeerd papier

Druk

Bek 1op1 publiceren | www.bek.nl | advies@bek.nl | Veghel



Disclaimer

The 2018 annual report of Sligro Food Group N.V. is available in Dutch and English. The original financial statements were drafted in Dutch. In case of any discrepancies between the English and the Dutch text, the latter will prevail. Copies of the annual report in Dutch and English are available on request from Public Relations Department, Sligro Food Group N.V., Veghel, Netherlands.

Sligro Food Group N.V.

Corridor 11

5466 RB Veghel