



Sligro Food Group N.V.

JAARVERSLAG 2014

OMZET
€ 2.572
MILJOEN

 **fijnproevers**

500.000
AANMELDINGEN



GROEN BLOED
CERTIFICATEN



SLIGRO 3.0
MAASTRICHT



NETTO
WINST
€ 69
MILJOEN



SLIGRO
FOOD GROUP
25 JAAR
BEURSGENOTEERD

INHOUD

Jaaroverzicht	2	JAARREKENING	101
Kerngegevens	8		
Profiel	9	GECONSOLIDEERD	
Vestigingsplaatsen	10	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2014	102
Belangrijke data	11	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2014	103
Het aandeel	12	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2014	104
Personalia	15	Geconsolideerde balans per 27 december 2014	105
		Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2014	106
JAARVERSLAG	17	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	107
Strategie op hoofdlijnen	17	Grondslagenoverzicht	108
Commerciële ontwikkelingen	18	Toelichtingenoverzicht	115
→ Foodretail	24	VENNOOTSCHAPPELIJK	
→ Foodservice	33	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2014	144
Organisatie en medewerkers	45	Vennootschappelijke balans per 27 december 2014	145
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	54	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	146
Risico en risicobeheersing	75	OVERIGE GEGEVENS	150
Corporate Governance	78	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	150
Investerings	81	Voorstel winstverdeling	153
Resultaten	82	OVERIGE INFORMATIE, NIET BEHOREND TOT DE JAARREKENING	
Financiering	86	Tienjarenoverzicht	154
25 jaar beursnotering	88	Global Reporting Initiative (GRI)	156
Vooruitzichten	91	Keurmerken voor Eerlijk & Heerlijk	158
		Overige personalia	159
Bestuurdersverklaring	92		
Corporate Governance verklaring	93		
Bericht van de raad van commissarissen	94		

JAAROVERZICHT 2014

Dit jaaroverzicht omvat een samenvatting van de belangrijkste punten uit dit verslag.

ECONOMIE

De Nederlandse economie kroop in 2014 langzaam uit het dal, waardoor enige groei kon worden gerealiseerd. Ook het consumentenvertrouwen verbetert, waarschijnlijk mede als gevolg van een aantrekkende huizenmarkt. Doordat er sprake is van een sterke correlatie tussen het consumentenvertrouwen en (de ontwikkeling van) de foodservicemarkt stemt dat hoopvol.



Koen Slippens, directievoorzitter

Het belangrijkste is dat er sprake is van groei van de werkgelegenheid. Nadat er jaren nagenoeg alleen sprake was van negatieve berichtgeving mogen we blij zijn met dit herstel. Dat zal stapje voor stapje plaatsvinden, maar het begin lijkt er te zijn. Bovendien hebben wij als bedrijf leren omgaan met een stagnerende economie, waarin wij relatief goed presteren. Dat is een sterke uitgangspositie in een economie die langzaam weer wat aan lijkt te trekken.

MARKT

De foodservicemarkt kon in 2014 geen zwarte cijfers laten zien; er was nog steeds sprake van een kleine krimp, al was die beduidend minder dan in 2013. Het was ook niet zozeer de consument die dat veroorzaakte, maar de 'zakelijke' markt. In de zorgsector is immers sprake van een substantiële omzetafname. De veranderingen in en beperking van de zorgmarkt liggen daaraan ten grondslag en dat zal de komende jaren ook het geval zijn. De afname wordt deels veroorzaakt door een verschuiving van intramurale naar extramurale zorg en deels door budgetbeperking. Dat laatste is overigens jammer, want het aspect voeding geeft juist in die markt enorm veel kwaliteitsbeleving en is qua kosten maar een relatief geringe component.

Mogelijk laat de totale markt na zeven magere jaren, waarin meer dan 10% van de markt is 'verdamp't' (en in volume nog meer) in 2015 enige groei zien. Het Bijbelse spreekwoord dat er nu zeven vette jaren aanbreken, is vermoedelijk wat te veel gevraagd, maar de ommekeer lijkt in aantocht.

In het supermarktkanaal was in 2014 sprake van een marginale omzettoename. Bij een iets toegenomen prijspeil betekent dit dat de volumes enigszins onder druk stonden. Het is lang geleden dat deze markt nagenoeg geen enkele groei vertoonde. De afgelopen jaren was steeds sprake van een lichte groei door marktaandeel af te snoepen van retail-speciaalzaken en van de foodservicemarkt. Overigens wordt er inmiddels door retailers die zich niet traditioneel op de foodmarkt begeven steeds meer supermarktassortiment met succes aangeboden. Dit zet in combinatie met de opmars van Lidl veel druk op de service-supermarkten. Druk op een markt geeft in zijn algemeenheid meestal ook druk op prijzen en marges.

FOODSERVICE

Foodservice ontwikkelde zich in 2014 beter dan verwacht. De overnames van Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis werden succesvol geïntegreerd in ons bedrijf. De jarenlange uitdagingen van de markt eisten hun tol voor één van onze voormalige concurrenten. Door een forse inspanning en daadkrachtig handelen wisten wij de gevolgen voor een deel van diens klanten goed op te vangen. Hiernaast wisten wij ook andere nieuwe klanten aan ons te binden, waardoor er weer een jaar vastgeknoopt kon worden aan een lange reeks van autonome groei van ons marktaandeel. Autonomoos winnen wij al meer dan 10 jaar ongeveer een half procent marktaandeel. Mede door de overnames nam ons marktaandeel in 2014 zelfs met 1,7% toe tot 22,9%, bijna een verdubbeling in 10 jaar tijd. Op termijn beogen wij een marktaandeel van circa 30% te bereiken. Marktaandeel win je vooral door je te richten op de behoeftes van je klant. Sligro heeft inmiddels de lat hoger gelegd door overtreffende klantgerichtheid te willen bereiken. Vanzelfsprekend veroorzaakt onze winst aan marktaandeel pijn bij onze concurrenten. In belangrijke mate zijn dat overigens grote internationale multinationals. Volgens onze gegevens realiseren wij met ruim 20% marktaandeel de helft van het (bedrijfs)resultaat in de bedrijfstak.

SLIGRO 3.0

De belangrijkste stap bij Foodservice vormde ongetwijfeld de aanscherping van ons commerciële beleid, hetgeen wij intern Sligro 3.0 als paraplu-naam meegegeven hebben. We hebben er heel 2013 stevig aan gewerkt en op 10 maart 2014 openden wij met veel trots onze eerste zelfbedieningsgroothandel nieuwe stijl in Maastricht. We beogen vier dingen: Lekkerder, Voordeliger, Persoonlijker en Inspirerender. De veranderingen gaan echter veel verder dan de 'visual identity' en het sterk vernieuwde assortiment en de presentatie daarvan. Het vormt een totale andere aanpak van overtreffende klantgerichtheid, waarvan de eerste belangrijke fase nu gerealiseerd is. Een groot team van collega's in de vestigingen zelf maar zeker ook

in de afdelingen Marketing en Bouw heeft het afgelopen jaar in hecht teamverband echt even laten zien waar onze cultuur toe in staat is. Na Maastricht zijn inmiddels ook Gouda en Eindhoven met succes in de 3.0 stijl gebracht.



Met de tweede fase is in 2014 gestart en die richt zich vooral op de online omgeving en heet dan ook Sligro 3.0 online. Dat betekent overigens niet dat er op dat terrein nog geen grote vorderingen zijn gemaakt, zoals onder meer blijkt uit de nieuwe Sligro website en de nieuwe online communicatie. Met ongeveer € 1 miljard BtB online (bezorg)omzet binnen de Groep zijn we op dat vlak bepaald geen kleine speler meer. De volgende fase zal dan ook vooral over de 'klantenreis' gaan met meer inspiratie, meer informatie en meer support en natuurlijk beogen wij daardoor additionele omzet te realiseren. In 2014 is al erg veel werk achter de schermen verricht. Eind 2015 zullen wij live gaan met ons nieuwe e-commerce platform voor onze bezorgklanten, waarin onze bestaande internetbestelapplicatie Slimis geïntegreerd wordt. Onze klanten geven een hoge waardering aan deze applicatie, maar wij denken hun verwachtingen nog substantieel te kunnen overtreffen. Aansluitend zal stapsgewijs steeds nieuwe functionaliteit toegevoegd worden; 10 maal 'erop en erover' heet dat intern, in analogie met de wielrennerij.

Wij geloven dat wij met Sligro 3.0 (online) fundamentele stappen voorwaarts zetten in de strategie van ons foodservice-bedrijf. De markt is aan een enorme verandering onderhevig en wij trekken daaruit vergaande consequenties. Prachtig om ook nu weer het lef te hebben om een systeem dat vandaag de dag een klantenscore 9 krijgt toch om te bouwen, omdat wij als



geen ander weten hoe snel wensen en eisen soms aan verandering onderhevig kunnen zijn. Als goed niet meer goed genoeg is moet je bereid zijn om ingrijpende maatregelen te treffen en dat moet je vooral doen op het moment dat je er (nog) goed voor staat.

BELGIË

De afgelopen paar jaar zijn onze activiteiten op de Belgische markt verviervoudigd tot ongeveer € 40 miljoen omzet op jaarbasis. Behalve dat klanten uit de grensregio onze zelf-bedieningsvestigingen bezoeken, hebben enkele grote klanten, die wij in Nederland bedienen, ons gevraagd om ook hun vestigingen in België te belevaren. Omdat we daardoor meer transportdekking kregen, werd het lucratief om andere klanten te belevaren, met als resultaat de hiervoor vermelde omzet. Helaas zijn de grenzen alleen afgeschaft voor personenverkeer, voor zakelijke leveringen zijn er nog steeds veel (administratieve) belemmeringen.

Tot op heden hebben we ons erop gericht om leveringen werkbaar te maken en dat is heel wat anders dan een goede totaalpropositie, die specifiek gericht is op de Belgische markt. Daarom hebben we in 2014 besloten om een serieus businessplan te maken, gericht op een substantiële uitbreiding van onze activiteiten in België. Daarbij verwachten wij dat dat op termijn ook zal leiden tot fysieke aanwezigheid ter plekke. Wij ontvangen veel support van de Belgische en Vlaamse overheidsinstanties. Kwalitatief onderzoek onder Belgische (potentiële) klanten geeft onomstotelijk aan dat onze 3.0 vestigingen op erg veel enthousiasme kunnen rekenen bij de zuiderburen waarbij natuurlijk een aantal lokale elementen en assortimenten van belang zijn. Wij verwachten in 2015 besluiten te kunnen nemen, gericht op de (middel)lange termijn.

FOODRETAIL

De dynamiek van ons bedrijf komt niet alleen bij Foodservice tot uiting. Foodretail heeft het tweede jaar van haar Meerjarenplan afgesloten. Een belangrijke stap in 2014 vormde de introductie van het loyalty programma Fijnproevers. Wij bieden loyale Fijnproevers de mogelijkheid om punten te sparen, die gebruikt kunnen worden voor korting, gratis of goedkopere artikelen in de winkel of webshop of bij foodserviceklanten van Sligro.

Bij die laatste optie verkrijgt de klant de hoogste waarde voor zijn punten, omdat wij daarmee extra bezoekers voor onze foodserviceklanten verzorgen, waarmee wij indirect voordeel behalen door extra leveringen aan die klanten. Kort gezegd is het voor onze foodserviceklanten gratis Groupon en biedt het voor de trouwe consumenten van EMTÉ extra waarde. Behalve dit zullen wij, nadat de database over enige tijd voldoende gevuld is, ook meer inzicht krijgen in het gedrag en de behoeftes van voorheen anonieme consumenten, waardoor wij ze ook veel gerichter kunnen benaderen. In een tijd dat marges onder druk staan door prijs- en promotiegeweld is het essentieel de juiste klanten te belonen en dat zijn toch vooral de loyale klanten. Inmiddels hebben ruim 500.000 EMTÉ-klanten een Fijnproevers-pas en verloopt 60% van de omzet op deze wijze. Naar analogie van het Sligro 3.0-project is ook EMTÉ bezig met een grondige evaluatie van haar merkenstrategie met als doel de formule heel consistent, scherp en onderscheidend in de markt te zetten. Dit is in markten die onder druk staan en waarbij het onderscheid tussen de verschillende formules steeds minder wordt, des te belangrijker. Centraal thema daarbij is dat we 'de lekkerste supermarkt van Nederland' willen zijn. Wij verwachten in de loop van 2015 onze plannen ter zake zichtbaar te kunnen maken. De huidige generatie EMTÉ's is dan ook al weer zo'n 8 jaar geleden uitgerold.



MVO

Sligro Food Group richt zich in haar MVO beleid op drie hoofdpijlers te weten De Mens, Het Milieu en Het Assortiment. Op alle drie deze segmenten zijn duidelijke meetpunten en doelen verwoord. In het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen hoofdstuk wordt daar uitgebreid op ingezoomd.

Inmiddels is MVO volledig geïntegreerd in onze bedrijfsvoering en vanuit die achtergrond ook niet meer bijzonder dan andere onderdelen, die uit onze strategische doelen voortvloeien. Het is heel natuurlijk 'geland' in de organisatie en een gewoon onderdeel van onze cultuur, ons Groen Bloed. Wij denken dat dat overigens juist krachtig is. Op 'technisch' terrein konden we met de ingebruikname van ons nieuwe bezorgservice distributiecentrum in Berkel en Rodenrijs een nieuwe stap zetten. Deze locatie beschikt over een Breeam certificaat met drie sterren ('BREEAM VERY GOOD'), één meer dan die in Venray uit 2013. Dit betekent dat het pand aan zeer hoge milieu- en energie-eisen voldoet. Een deel van de meerkosten wordt gecompenseerd door overheidssubsidies, hetgeen ons overigens wel noopte om het pand als eigenaar te houden. Ons oorspronkelijke plan was een sale en lease back op te zetten. Door de ingebruikname van Berkel en Rodenrijs konden wij onze distributiecentra in Den Haag en Barendrecht sluiten. Een andere mijlpaal vormde de omzet van ons 'Eerlijk en Heerlijk'-assortiment, waarmee we in 2014 een recordomzet van meer dan € 160 miljoen realiseerden.

PENSIOENEN

De maatregelen van de regering gericht op de beperking van de pensioenopbouw vanaf 2015 noopten ons tot een herziening van de pensioenregeling voor de medewerkers, die zijn opgenomen in het (ondernemings)pensioenfonds van de Groep. In constructief overleg met de Ondernemingsraad zijn wij tot een goede oplossing gekomen. De pensioenrechten van de medewerkers zijn daardoor beperkt, waar overigens ook een premievermindering tegenover staat. De pensioenpremie voor Sligro Food Group wijzigt nauwelijks. De premies voor werknemer en werkgever zijn voor de komende vijf jaar gefixeerd op een vast percentage van de pensioengrondslag, ongeacht de daadwerkelijke ontwikkelingen. Door deze zogenaamde Collectieve Beschikbare Premiereregeling kwalificeert de nieuwe regeling onder IFRS niet langer als toegezegd pensioenregeling, maar als toegezegde bijdrageregeling. De oude regeling is daarmee in 2014 beëindigd. Daarmee bereiken we een sterke vereenvoudiging van de administratieve verwerking en dragen wij niet langer het (boekhoudkundige) risico van de pensioenregeling. Het werkelijke risico droegen wij voorheen ook al niet of nauwelijks. De meeste werknemers van ons bedrijf behoren door de aard van onze bedrijfsactiviteiten tot de lagere inkomensgroepen. Wij vinden het ook MVO dat onze werknemers na een leven lang werken ook na hun pensioen in hun

eigen levensonderhoud kunnen voorzien en er geen groentetuintje bij moeten nemen als ze dat niet willen. Door extra steunmaatregelen uit 2010 en door onze werkgeversbijdrage niet te verlagen proberen wij dat optimaal te faciliteren. Het ondernemingspensioenfonds staat er relatief goed voor met een dekkingsgraad ultimo 2014 van 126.



MEDEWERKERSPARTICIPATIE

Ons bedrijf kent een 25-jarige historie van medewerkersparticipatie (voor 'de gewone man'), onder de titel 'Samen Gewerkt, Samen Gewonnen'. Dat heeft er in al die jaren toe geleid dat onze medewerkers nu over bijna 4% van de aandelen beschikken. Wij vinden dat passen in de Groen Bloed-cultuur van ons beursgenoteerde familiebedrijf. Vroeger ondersteunde overigens de overheid dat fiscaal, inmiddels leidt dat tot strafheffingen. Je kunt wel erg veel vertrouwen hebben in medewerkersparticipatie (als onderdeel van ons betrokkenheidsbeleid), maar het is ook een rekensom. Die rekensom leek zo nadelig uit te vallen voor werkgever en werknemer, dat overwogen moest worden om ermee te stoppen. Gelukkig hebben we in samenhang met de werkkostenregeling een oplossing kunnen vinden in de verstrekking van een combinatie van aandelen en 'Groen Bloed'-certificaten, een soort opties. Daarmee hebben we weer een betaalbare regeling, die ook duurzaam bezit voor onze werknemers kan faciliteren. De Ondernemingsraad stemde van harte in met de gewijzigde regeling.

25 JAAR BEURSNOTERING

Op 20 oktober 2014 stond Sligro Food Group 25 jaar aan de beurs. In die tijd is de omzet toegenomen van € 190 miljoen tot bijna € 2,6 miljard en de winst van € 3 miljoen tot € 69 miljoen. Wie in 1989 € 20.000 heeft geïnvesteerd en zijn dividenden heeft herbelegd is nu miljonair, een gemiddeld samengesteld rendement van 17% per jaar. Zo'n jubileum moet natuurlijk gevierd worden en dat hebben we ook gedaan met 65.000 taarten voor onze medewerkers en onze Sligro-klanten. Dat heeft tot kerstdrukte in onze vestigingen geleid, een prachtige

omzetdag dus! Onze aandeelhouders hebben voor hun steun gedurende die hele tijd een interim-dividend van € 0,40 per aandeel ontvangen. Omdat wij in 2014 voor het eerst een interim-dividend betaalden is het feitelijk een extra dividend.



PERSONELE MUTATIES

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 18 maart 2015 zal Huub van Rozendaal, na een 24-jarig dienstverband op zijn eigen verzoek aftreden als CFO. Uit de paragraaf hiervoor moge duidelijk zijn dat er in die periode veel gebeurd is met ons bedrijf. Sligro Food Group is niet alleen sterk gegroeid, maar ook op financieel terrein is een professioneel bedrijf ontstaan. Dat blijkt onder meer uit vele prijzen op het gebied van verslaggeving en Investor Relations. Huub heeft aan de basis daarvan gestaan en daarvoor zijn wij hem veel dank verschuldigd. Hij heeft ook gezorgd voor zijn opvolging door 7,5 jaar geleden Rob van der Sluijs te benaderen met het oog op zijn toekomstige opvolging. Uiteraard moet een opvolger dat vervolgens zelf waarmaken en wij zijn verheugd dat dat duidelijk is gebleken. Zowel Raad van Commissarissen, Ondernemingsraad als Directie ondersteunen de voorgenomen benoeming van Rob van harte. Sligro Food Group geeft op haar eigen wijze invulling aan de financiële functie. Winst maken is voor ons bedrijf geen doel op zich, maar een uitkomst. Dat die uitkomst daardoor mogelijk zelfs beter uitvalt, tonen de resultaten van 25 jaar beursfonds ons inziens voldoende aan.

Wij zijn er ook trots op dat wij niet met budgetten werken, maar sturen op KPI's (key performance indicators) die iedereen begrijpt en door onze medewerkers gedragen worden als faire normen. 'Gepassioneerd de Beste' en 'Zorgvuldig met Centen' doen dan bijna automatisch de rest. Om die houding op financieel terrein en onze cultuur te handhaven vonden wij interne opvolging van de CFO-functie van wezenlijk belang.

RESULTATEN

Foodservice wist de markt wederom duidelijk te verslaan. Met een autonome groei van 3,5%, exclusief (het btw-effect op) rookwaren groeiden we circa 4,5% boven de markt. EMTÉ daarentegen had in 2014 een moeilijk jaar. De like-for-like consumentenomzet liet een afname zien van 0,7% waarmee we 1,3% achterbleven op de marktontwikkeling. Positief stemt wel dat de omzetten maar ook resultaten in de loop van het jaar een betere ontwikkeling lieten zien. Inclusief overnames nam de groepsomzet over 2014 met 3,0% toe tot € 2.572 miljoen. De grens van € 2,5 miljard omzet werd daarmee voor het eerst overschreden. Er was sprake van een autonome groei van 1,7%, exclusief (het btw-effect op) rookwaren.

In tegenstelling tot vorig jaar nam het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van Foodservice toe en stond dat van Foodretail wat onder druk, zij het alleen in de eerste helft van het jaar.

Het totale bedrijfsresultaat voor amortisatie liet een stijging zien van € 6 miljoen of 6,0% tot € 106 miljoen.

De bijdrage van geassocieerde deelnemingen nam in 2014 beduidend af door reorganisatiemaatregelen bij Spar en door afboeking van ons belang in Superdirect. Het effect hiervan werd beperkt door een lagere belastingdruk.

Onder aan de streep nam de winst met € 1 miljoen toe tot € 69 miljoen, waarbij er ook sprake is van een kwalitatief betere winst. Ook in 2014 was de vrije kasstroom hoger dan de netto-winst, ondanks een fors toegenomen investeringsniveau.



DIVIDEND

Onze financiële positie is ijssterk. Daarom stellen wij in overeenstemming met ons dividendbeleid voor om het dividend met € 0,05 per aandeel te verhogen tot € 1,10 per aandeel. Daarvan bestaat € 0,80 (2013: € 0,80) uit regulier dividend en € 0,30 (2013: € 0,25) uit variabel dividend. Van het dividend is al € 0,40 als interim-dividend betaald. Het interim-dividend belooft de helft van het totale reguliere dividend over het afgelopen jaar. Het slotdividend over 2014 belooft derhalve € 0,70.

2015

Zoals hiervoor aangegeven verwachten wij dat het economisch herstel zal voortzetten, al zal dat in kleine geleidelijke stapjes gaan. Wij hebben ondertussen wel geleerd daarmee om te gaan en hebben de tegenwind van de afgelopen jaren gebruikt om de boel links en rechts eens goed recht te zetten. Daar zijn we zeker nog niet mee klaar en er is ruimte genoeg voor verdere progressie. 'Never waste a good crisis' gaat ook hier zeker op. Het afgelopen jaar was ons motto 'Vind de balans'. Balans tussen de belangen van al onze stakeholders, balans tussen de korte en (middel)lange termijn, balans tussen kostenbesparingen en klantleiderschap, de balans tussen snijden waar het kan en fors investeren waar we kansen zien en de balans tussen marktaandeel en winst.

We mogen concluderen dat al die balansen behoorlijk in evenwicht waren, maar soms hadden ook wij natuurlijk liever gezien dat de balans wat meer was doorgeslagen naar de ene of andere kant. Dat vormen dan kansen voor het komende jaar, want ons motto mag dan elk jaar veranderen, onze strategie staat nog recht overeind, daar hebben we ons echt in vastgebeten.

Voor 2015 is ons motto 'n Tandje erbij'. We hebben in 2014 op tal van terreinen een stevige basis gelegd. Soms, zoals bij Sligro 3.0, is die ook al geopenbaard in een aantal vestigingspunten en soms alleen in heel veel voorbereidend werk. In 2015 schakelen we de versnelling een tandje hoger. Uitrol van de zelfbedieningsvestigingen in 3.0 stijl, de online 3.0-plannen, keuzes ten aanzien van België, 80 jaar jong, EMTÉ-merkenstrategie, Fijnproevers, een derde Sligro Klanten-Spektakel, extreem scherp schieten met een heel gerichte nieuwe buitendienst aanpak, forse stappen in ons e-HRM-programma bij P&O, het inkoop procesoptimalisatie traject Samen Sterk, de Supply Chain-kansen maar ook de volgende stappen in Kicken op Kosten; zo maar een greep uit de concrete plannen voor 2015.



'N TANDJE ERBIJ

'n Tandje erbij dus in het jaar dat de Tour de France in Nederland start. Werk genoeg, plannen te over, goed fundament. Met zoveel eigen energie en Groen Bloed heb je immers geen doping nodig! Het tempo moet en kan omhoog en daarom zet de Sligro Food Group-gemeenschap er ongetwijfeld 'n Tandje bij en als het moet kunnen dat er ook wel een paar meer zijn.

Koen Slippens
Directievoorzitter



KERNGEGEVENS

(Bedragen x € miljoen)

	2014	2013
Resultaat		
Omzet	2.572	2.498
Bruto bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie (ebitda)	149	143
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	106	100
Bedrijfsresultaat (ebit)	89	88
Winst over het boekjaar	69	68
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	147	133
Vrije kasstroom	78	101
Voorgesteld dividend	48	46
Vermogen		
Eigen vermogen	570	571
Netto rentedragende schuld	48	37
Totaal vermogen	1.012	1.006
Medewerkers		
Jaargemiddelde (fulltime)	5.834	5.829
Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	239	234
Verhoudingsgetallen		
Toename omzet t.o.v. voorgaand jaar in %	3,0	1,3
Toename winst t.o.v. voorgaand jaar in %	1,5	(0,9)
In % van de omzet:		
Brutowinst	23,2	23,1
Bruto bedrijfsresultaat	5,8	5,7
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie	4,1	4,0
Bedrijfsresultaat	3,5	3,5
Winst over het boekjaar	2,7	2,7
Rendement in % gemiddeld eigen vermogen	12,1	12,1
Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	13,8	13,6
Netto rentedragende schuld/ebitda in %	32,2	25,9
Eigen vermogen in % van het totaal vermogen	56,3	56,8
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal		
Aantal uitstaande aandelen ultimo jaar (x 1.000)	43.685	43.700

(Bedragen x €)

Eigen vermogen	13,05	13,07
Winst	1,58	1,55
Voorgesteld dividend	1,10	1,05
Beurskoers ultimo	31,25	28,21

PROFIEL

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

FOODRETAIL

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

FOODSERVICE

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

Zelfbediening beschikt daartoe over 47 Sligro-zelfbedieningsgroothandels. Bezorging heeft 9 bezorgcentra. In de institutionele markt opereren wij onder de naam Van Hoeckel.

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

Onze klanten kunnen over circa 60.000 food- en aan food gerelateerde non-foodartikelen beschikken.

In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden, onder meer op franchisegebied.

Sligro Food Group heeft haar inkoop van foodretailproducten ondergebracht bij CIV Superunie B.A., die in de Nederlandse supermarktsector met een marktaandeel van ongeveer 30% een toonaangevende inkooppartij vormt. Als marktleider koopt de Groep foodserviceproducten in eigen beheer in. Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen.

Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de bedrijfs-onderdelen, terwijl alles achter de schermen centraal wordt aangestuurd. Met een gezamenlijke inkoop, gecombineerd

met een direct en gedetailleerd margemanagement, worden toenemende brutomarges beoogd.

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



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

Over het jaar 2014 is een omzet gerealiseerd van € 2,6 miljard met een nettowinst van € 69 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltime basis bedroeg ruim 5.800. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op Euronext Amsterdam.

VESTIGINGS plaatsen

FOODRETAIL

- EMTÉ
- Distributiecentra
Putten en Kapelle
- Veghel hoofdkantoor



FOODSERVICE

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



Belangrijke DATA

AGENDA¹

Definitieve omzet 2014	2 januari 2015
Definitieve cijfers 2014	22 januari 2015
Persconferentie (11.00 uur)	22 januari 2015
Analistenbijeenkomst (13.30 uur)	22 januari 2015
Publicatie jaarverslag	30 januari 2015
Registratiedatum	18 februari 2015
AVA over 2014 ten kantore van de vennootschap, Corridor 11 te Veghel, 10.30 uur	18 maart 2015
Ex dividend datum	20 maart 2015
Record date	23 maart 2015
Betaalbaarstelling dividend	1 april 2015
Trading update	16 april 2015
Halfjaarcijfers 2015	16 juli 2015
Persconferentie (11.00 uur)	16 juli 2015
Analistenbijeenkomst (13.30 uur)	16 juli 2015
Trading update	15 oktober 2015
Definitieve omzet 2015	6 januari 2016
Definitieve cijfers 2015	21 januari 2016
Persconferentie (11.00 uur)	21 januari 2016
Analistenbijeenkomst (13.30 uur)	21 januari 2016
Publicatie jaarverslag	5 februari 2016
AVA over 2015 (10.30 uur)	23 maart 2016

1) Persberichten worden om 7.30 uur gepubliceerd.

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

Corridor 11, Postbus 47, 5460 AA Veghel
Telefoon +31 413 34 35 00 / Fax +31 413 36 30 10
www.sligrofoodgroup.nl



SCAN DE QR-CODE
EN BEKIJK HET FILMPJE
VAN MARCO VAN DEN
HEUVEL, BARISTA
BIJ SLIGRO



HET AANDEEL

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

Verloopoverzicht aandelen (x 1.000 stuks)

	2014	2013	2012	2011	2010
Geplaatst primo	44.255	44.255	44.255	44.255	44.255
Ingekochte aandelen (cumulatief) ¹⁾	(570)	(555)	(433)	(296)	(149)
Uitstaand ultimo	43.685	43.700	43.822	43.959	44.106
Gemiddeld uitstaand	43.689	43.730	43.856	43.996	44.143

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

Ultimo 2014 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 43.685.015. Dit is een afname van 15.000 ten opzichte van ultimo 2013. De afname is het gevolg van ingekochte eigen aandelen voor het optieplan. De winst per aandeel is berekend op basis van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen, zoals toegelicht op pagina 134. Sligro Food Group streeft naar een reguliere dividend-uitkering in contanten van circa 50% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. Over 2014 belooft de voorgestelde uitkering € 0,80, dit betekent een uitkeringspercentage van 51. Daarenboven wordt voorgesteld een variabel dividend uit te keren van € 0,30 per aandeel, waardoor het totale dividend € 1,10 belooft. In het jaar 2014 is voor het eerst overgegaan tot betaling van een interim-dividend. Het interim-dividend bedraagt de helft van het vaste dividend over het voorafgaande jaar, dit jaar derhalve € 0,40. Op kasbasis is in 2014 € 1,45 dividend per aandeel betaald, zijnde het totale dividend over 2013 van € 1,05 en het interim-dividend over 2014 van € 0,40. Deze (eenmalige) extra betaling houdt enerzijds rekening met de behoefte aan spreiding van de dividendbetaling en anderzijds wordt daarmee waardering uitgesproken naar de aandeelhouders in het jaar dat Sligro Food Group 25 jaar beursgenoteerd was.

De nieuwe website van Sligro Food Group (www.sligrofoodgroup.nl voor zowel de Nederlands- als Engelstalige versie) bevat onder andere informatie over de Groep, het aandeel, de financiën, persberichten, statuten, beloning, aandelenbezit en – transacties van bestuurders en corporate governance. Bezoekers kunnen hier jaarverslagen downloaden en zich abonneren op persberichten. In het financiële website-onderzoek voor de Henri Sijthoff-prijs behaalden wij met de nieuwe website de eerste prijs.

Kengetallen per aandeel (x € 1)

	2014	2013	2012	2011	2010
Hoogste notering	32,65	30,50	24,85	26,10	25,90
Laagste notering	26,85	20,67	18,50	19,65	21,30
Ultimo jaar	31,25	28,21	21,75	20,75	23,20
Winst per aandeel	1,58	1,55	1,56	1,78	1,59
Dividend ¹⁾	1,10	1,05	1,05	1,05	0,70
Beurswaarde ultimo (x € mln.) ²⁾	1.365	1.248	963	918	1.027

1) In het jaar 2014 is zowel het totale dividend over 2013 ad € 1,05 als een interim-dividend ad € 0,40 over 2014 betaald. 2) Na aftrek ingekochte aandelen.

Transactie informatie

	2014	2013	2012	2011	2010
Totale omzet in aandelen (x € mln.)	104	117	125	227	205
Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)	3.482	4.459	5.900	9.463	8.750
Aantal transacties (enkel telling)	22.016	24.700	31.677	40.337	58.433

Deze getallen zijn gebaseerd op opgaves van Euronext Amsterdam.

De maand met het hoogste aantal verhandelde aandelen in 2014 was maart met 0,9 miljoen stuks.

Het laagste aantal beliep 0,2 miljoen stuks in november.

Meldingen substantiële deelnemingen

	%
Stichting Administratiekantoor Slippens	33,95
Darlin N.V.	6,12
ING Groep N.V.	5,43
Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V.	5,06
Boron Investments N.V.	5,02
Beleggings- en Exploitatiemaatschappij De Engh B.V.	5,01
Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group	3,94
APG Asset Management N.V.	3,04

Meldingen dienen te geschieden bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Er kunnen dubbeltellingen ontstaan. Dit betekent dat deze meldingen niet altijd goed inzicht geven in het aantal vrij verhandelbare aandelen. Daarom zijn dubbeltellingen gecorrigeerd. In het belang van Stichting Werknemers Sligro Food Group zijn ook de 268.000 aandelen begrepen die door de leden van de directie worden gehouden. Deze zijn gespecificeerd op pagina 123. Op basis van marktinformatie is een inschatting gemaakt van de verdeling van het aandelenkapitaal ultimo 2014. Deze informatie beslaat 84% van het kapitaal in 2014 (2013: 84%).

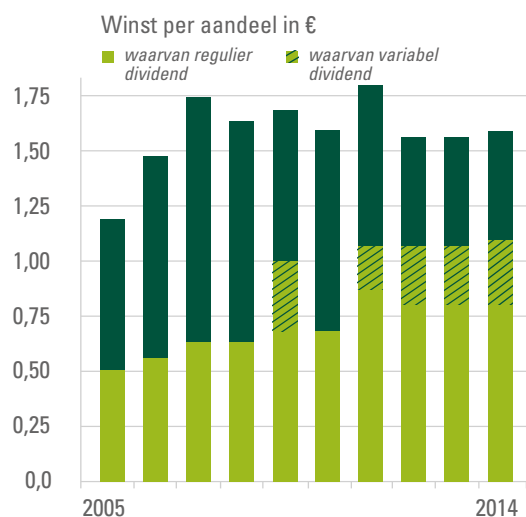
Verdeling aandelenkapitaal (%)

	Particulier		Instituten		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Nederland	53	54	16	14	69	68
UK			3	3	3	3
USA			8	10	8	10
Overige landen			4	3	4	3
Totaal	53	54	31	30	84	84

KOERSVERLOOP



PER AANDEEL





VAN LINKS NAAR RECHTS:
 ROB VAN DER SLUIJS
 HUUB VAN ROZENDAAL
 KOEN SLIPPENS
 WILLEM-JAN STRIJBOSCH



PERSONALIA

RAAD VAN COMMISSARISSEN

A. Nühn, voorzitter (61)
Th.A.J. Burmanje (60)
B.E. Karis (56)
R.R. Latenstein van Voorst (50)

HOOFDDIRECTIE

K.M. Slippens, voorzitter (47)
H.L. van Rozendaal, CFO (59) ¹⁾
W.J.P. Strijbosch, Foodservice (46)
R.W.A.J. van der Sluijs, Financiën (38) ²⁾

1) Aftredend in de A.V.A. van 18 maart 2015.

2) Voorgesteld voor benoeming in de A.V.A. van 18 maart 2015.

SECRETARIS VAN DE VENNOOTSCHAP

G.J.C.M. van der Veeke (53)

DIRECTIE SLIGRO FOOD GROUP NEDERLAND B.V.

HOOFDDIRECTIE ALSMEDE

J.W.G. van den Berg, Logistiek (45)
P.A. van Berkel, Productie en Van Hoeckel (50)
J.G.M. de Bree, Personeel & Organisatie (57)
J.H.A. van Heerebeek, Foodretail commercie (48)
D.J. van Iperen, Foodservice bezorging (40)
K. Kiestra, Foodretail operatie (46)
M.M.P.H.L. van Veghel, ICT (42)
C.A. Welsing, Supply Chain (41)

ONDERNEMINGSRAAD

R. Heijberg, voorzitter
T. Bouman, secretaris
G. Baadoudi
E. Beernink
D. van der Does
E. Goedhart-Joosten
M. Jans
D. Kleijer
F. van der Lelij
B. Livestroo
R. Lobker
T. van de Meerakker
G. Noord
J. Pennings
A. Reijnders
F. Schalken
W. van Schijndel
J. Stehmann
R. Stockmann
C. Thijssen
B. van Uden
S. Sillen-van der Velden
R. van Vliet
H. Waninge
J. van Zon



RUND & LAM



KALDENBERG IS
FRESH-PARTNER VOOR VLEES
BIJ SLIGRO

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. Dit doen we met een professionele, efficiënte en nadrukkelijk geïntegreerde backoffice-organisatie, maar bovenal een cultuur waarbij consequent de klant en onze gezamenlijke passie voor food centraal staan. Het bewaken en verder uitdragen van die typische Sligro-cultuur in een steeds groter wordende organisatie heeft dan ook nadrukkelijk onze aandacht.

Er wordt een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei over de economische cyclus heen beoogd van circa 3%. Bij de doelstelling van autonome groei is een inflatieniveau van ongeveer 1,5% verondersteld. Daarenboven beogen en verwachten wij groei door acquisities, maar die vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats. De Nederlandse foodmarkt is nog zodanig gefragmenteerd dat het waarschijnlijk is dat acquisities ook de komende jaren kunnen worden gerealiseerd. Wij kijken ook naar mogelijkheden op de foodservicemarkt in landen om ons heen. Wij streven ernaar om de winstgroei gemiddeld ten minste gelijke tred te laten houden met de omzettoename. Door daarenboven beheerst met de ons ter beschikking staande middelen om te gaan 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 uitstekend hand in hand.

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

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

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

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

**SLIGRO FOOD GROUP STREEFT
ERNAAR EEN CONSTANT EN
BEHEERST GROEIENDE
KWALITEITSONDERNEMING TE ZIJN
VOOR AL HAAR STAKEHOLDERS**



PUUR
SMAAK

Onze boerderij maakt
kwaliteit fruit en groenten
prominent en
Wij weten dat
kwaliteit

Groenten en Fruit



SMEDING IS
FRESH-PARTNER VOOR
AGF BIJ SLIGRO EN EMTÉ

Commerciële ONTWIKKELINGEN

DOELSTELLINGEN

- Autonome omzetgroei van gemiddeld 3% per jaar, te verhogen met groei door acquisities.
- Marktaandeel in Foodservice naar 30%.
- Maximaal benutten van interne synergiemogelijkheden en kennisuitwisseling tussen de groepsactiviteiten.
- Slagvaardig en permanent margemanagement.
- Kwalitatief hoogstaande dienstverlening, altijd vanuit maximale klantenbinding.

STRATEGISCHE INVULLING

- Continu vernieuwen en verbeteren van de commerciële concepten, formules, distributiekanaal en aanpak, waaronder e-commerce.
- Strakke en efficiënte operationele aansturing van de retail- en foodservicevestigingen.
- Optimale synergie aan de achterkant en eigen gezicht aan de voorkant.
- Concentratie op grootschalige activiteiten om onnodige complexiteit te vermijden.
- Uitbreiding en upgrading vestigingsnetwerk, optimalisatie en vergroting van bestaande vestigingen.
- Onderscheidende positionering richting regionale klanten door professionaliteit en schaalgrootte te combineren met de persoonlijkheid van een lokale partner in business: 'groot geworden door klein te blijven'.
- Binden van klanten onder meer door middel van loyaliteitsprogramma's, eventing, eigen merken, versassortimenten en unieke producten uit eigen productiekeukens.
- Verder uitbouwen van het dienstenpakket richting de B-to-B klant in zowel foodservice als foodretail om hen in hun dagelijkse commerciële en operationele strijd te ondersteunen.
- Verdere versterking van deskundigheid, klantgerichtheid en ondernemende cultuur door permanente opleidingsprogramma's voor medewerkers en continue bewaking van de typische Sligro Food Group Groen Bloed-cultuur in een steeds groter wordende organisatie.
- Optimaal benutten van hét onderscheidende cultuurelement binnen ons bedrijf, onze medewerkers: deskundigheid, passie

en de basis voor overtreffende klantgerichtheid.

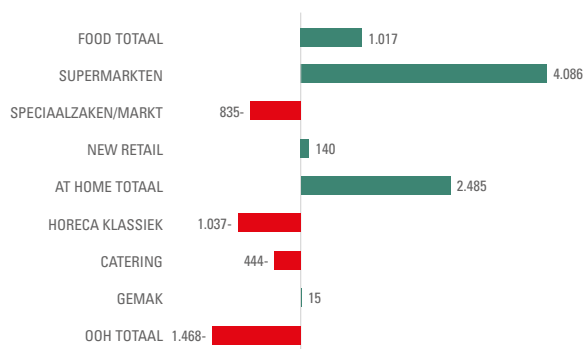
- Benutten van overnamemogelijkheden, mits deze aan onze criteria voldoen.

GROEIDOELSTELLING

Wij hebben onze groeidoelstelling aangepast aan de nieuwe realiteit. Voorheen gingen wij uit van een autonome groei voor de Groep van 4%, waarvan 2% inflatie. Die doelstelling hebben wij verlaagd naar 3%, waarvan 1,5% inflatie. Net zoals dat in het verleden het geval was, is die doelstelling een meerjarig gemiddelde over de economische cyclus heen. Volgens het Foodservice Instituut Nederland (FSIN) zijn de totale foodbestedingen (uitgedrukt in consumenteneuro's) de afgelopen zes jaar maar met € 1 miljard gegroeid (dat is minder dan 2% of gemiddeld 0,3% per jaar), hetgeen dus ook een forse volumedruk inhoudt. De verschuiving in de kanalen blijkt uit onderstaand schema.

In zes jaar tijd miljarden omzet verschoven

Omzetverschuiving in miljoenen euro's 2008 t/m 2014.
Bron: FSIN berekeningen 2014 EST



Bron: Beleidsmonitor 2014 FSIN

Hoewel wij ervan uitgaan dat de toekomstige economische ontwikkeling beter zal zijn dan die van de 'crisisperiode' 2008-2014, lijkt het onwaarschijnlijk dat we teruggaan naar 'oude' tijden. Dat betekent dat onze nieuwe doelstelling nog steeds een substantiële out-performance ten opzichte van de markt inhoudt.

Het afgelopen decennium hebben we ons steeds nadrukkelijker op relatief wat grotere overnames gericht en daaruit is (wederom) meer dan duidelijk geworden, dat juist in deze categorie het plannen en timen van overnames lastig is. Indien de gelegenheid zich voordoet, moet je klaar staan en de geschiedenis leert dat we daar dan ook met succes onze rol in vervullen. Daarom zien wij af van een concrete doelstelling voor extra omzet door acquisities. Het voorgaande neemt niet weg dat onze ambitie onverminderd hoog is, hij is slechts aangepast aan de reële mogelijkheden in de markt. Dat die gezonde honger altijd in balans moet staan tot een realistisch beeld ten aanzien van 'risico, kosten, kunnen en opbrengsten' moge duidelijk zijn.

DE FOODMARKT

Sligro Food Group is actief binnen alle belangrijke segmenten van de Nederlandse foodmarkt, de markt dus van eten en drinken. Die markt wordt opgesplitst in het 'out of home' kanaal, ook wel foodservice genaamd, en het 'at home' kanaal, ook wel foodretail genoemd. Het opsplitsen van de markt naar out of home en at home is een manier om naar de markt te kijken vanuit de aanbodzijde. Vanuit de vraagzijde, de consument dus, kun je de markt ook indelen op basis van zijn aankoopmotieven (routine, gemak, gezellig) en aankoopplekken (thuis, onderweg en op locatie). Hoe je er ook naar wilt kijken, wij zijn direct of indirect primair afhankelijk van foodbestedingen door de consument in Nederland. Een overzicht van de totale bestedingen van consumenten naar beide gezichtspunten blijkt uit het schema op pagina 21. Dit schema is overgenomen uit de Foodservice Beleidsmonitor, 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. Doordat de foodservicemarkt veel heterogener is dan de markt van supermarkten, zijn de marktcijfers van foodservice minder consistent en betrouwbaar dan die van foodretail. Dat blijkt onder meer uit structurele verschillen in marktschattingen tussen het FSIN en het CBS, waarbij de laatste volgens ons (en vele spelers vanuit de segmenten outlets, leveranciers en grossiers) al langere tijd de groei van de horecamarkt fors te hoog inschat. Volgens het CBS is de horecamarkt de afgelopen jaren maar beperkt geraakt door de economische omstandigheden, hetgeen in sterk contrast staat tot alle andere sectoren die van consumentenbestedingen afhankelijk zijn. Het FSIN daarentegen gaat juist uit van een afname voor Foodservice van € 1,5 miljard of zo'n 10%, zoals blijkt uit het schema op pagina 19.

Meer recent rapporteert het CBS over de eerste drie kwartalen van 2014 voor traditionele horeca een groei van bijna 6% ten opzichte van 2013, waarvan 1,4% door prijsstijgingen. Dat zijn hoogconjunctuercijfers! Het FSIN schat de groei van Foodservice in 2014 in op min 0,4% en gaat voor horeca uit van een groei van 1%. De bevindingen van FSIN sluiten dan ook veel meer aan op onze eigen ervaringen in de markt.

Op basis van de gemiddelde verwachting van Symphony IRI en AC Nielsen gaan wij ervan uit dat de foodretailmarkt in 2014 met 0,6% is gegroeid tot € 34,4 miljard. Onze like-for-like omzet nam met 0,7% af, waarmee wij 1,3% achterliepen op de marktontwikkelingen.

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

in %

Marktpartijen Foodservice ¹⁾	Marktaandeel			Marktpartijen Supermarkten ²⁾	Marktaandeel		
	2014	2013	2012		2014	2013	2012
Sligro Food Group	22,9	21,2	19,9	Albert Heijn	34,1	34,0	33,7
Diverse brouwerijen	13,8	14,0	13,9	Jumbo	14,0	11,2	9,6
Lekkerland	12,7	12,4	13,5	C1000 ⁵⁾	5,8	9,5	12,0
Deli-XL	11,0	11,1	10,8	Plus ⁶⁾	5,9	5,8	5,8
Hanos/ISPC	7,1	7,0	6,4	Aldi/Lidl	16,4	15,9	15,1
Makro (Metro) ³⁾	6,7	6,8	9,6	Sligro Food Group	2,7	2,7	2,7
Kruidenier ⁴⁾	--	3,3	3,5	Overigen ⁷⁾	21,1	20,9	21,1
De Kweker/Vroegop	2,0	2,2	2,1				
Overigen	23,8	22,0	20,3				
	100	100	100		100	100	100

1) Bron: Foodservice Beleidsmonitor 2014. 2) Bron: Omzetopgaven bedrijven en marktdefinitie Nielsen en IRI. Cijfers voorgaande jaren enigszins aangepast.

3) Makro-cijfers met terugwerkende kracht tot 2013 aangepast aan gewijzigd inzicht. 4) In 2014 gefailleerd. 5) Overgenomen door Jumbo in 2012. 6) Lid van Inkoopvereniging Superunie. 7) Nagenoeg geheel overige leden Superunie. Alle leden tezamen hebben een marktaandeel van bijna 30%.

CONSUMENTENBESTEDINGEN IN NEDERLAND

x € miljoen tenzij anders aangegeven

	Thuis 66,3%	Onderweg 7,4%	Op locatie 26,3%
Routine 52,9%	29.310 0	715 -	185 -
Gemak 21,7%	1.790 +	3.460 0	7.120 0
Gezellig 25,4%	6.758 +	30 0	7.710 0

PLAATSEN EN MOTIEVEN IN 2014

OMZET ETEN EN DRINKEN (incl. btw, excl. non-food, x € mln)	
+ 0,3%	
16,8 miljoen inwoners	
2013 56,890 miljard	2014 est 57,078 miljard

FOODKANALEN

	Out of home 30,5%			At home 69,5%		
	2013	2014 est	2015-2016	2013	2014 est	2015-2016
	17.502	17.433	-0,4%	39.388	39.645	0,7%
	Klassieke Horeca	Catering	Gemak	New(mix) retail	Super- markt	Speciaal- zaak/markt
	15,4%	5,5%	9,6%	4,2%	52,0%	13,2%
2013	8.727	3.216	5.559	2.360	29.343	7.685
2014	8.772	3.166	5.495	2.414	29.686	7.545

Bron: Beleidsmonitor 2015 FSIN

Uit het overzicht van marktpartijen in Foodservice blijkt dat het marktaandeel van Makro scherp neerwaarts is herzien (met terugwerkende kracht tot 2013), waarmee ons inziens een realistischer beeld van haar marktpositie wordt geschetst. Kruidenier is in 2014 vanwege het faillissement uit de statistieken gevallen. Ook daarbij schat het FSIN achteraf in dat het marktaandeel in het verleden circa 1% te hoog werd ingeschat (niet gecorrigeerd).

Voor een vergelijking van de door de consument bestede bedragen en de eigen omzet van Sligro Food Group moeten de toegevoegde waarde van onze afnemers en BTW geëlimineerd worden. Het Foodservice Instituut Nederland schat de foodservicemarkt tegen groothandelsprijzen in op wat minder dan € 6,4 miljard. De markt is in 2014 met € 75 miljoen of 1,2% afgenomen. De markt is echter met circa € 125 miljoen afgenomen als gevolg van een gewijzigde btw-heffing op tabak, een puur administratieve kwestie,

waardoor feitelijk sprake is van een onderliggende toename van 0,8% ofwel circa € 50 miljoen. De toename van ons marktaandeel in Foodservice is voor 0,7% het gevolg van overnames, terwijl de overige 1,0% autonoom tot stand is gekomen. In onze eigen inschattingen hanteren wij onder andere een ruimere definitie voor het midden- en kleinbedrijf en rekenen wij ook bedrijfsmatige non-foodomzet tot de markt. Het FSIN rekent 60% van alle zelfbedieningsomzet tot de markt (40% in het geval van Makro) en in principe alle bezorgomzet. In totaliteit wordt 84% van onze foodservice-omzet tot de markt gerekend.

MAAGAANDEEL 8%

Indien naar de totale foodbestedingen door consumenten wordt gekeken belooft het maagaandeel van de Groep, in euro's

uitgedrukt, daarmee circa 8%. Dat houdt een nummer 3-positie in de Nederlandse foodmarkt in.

Uit onderstaand schema blijkt welke bedrijfsonderdelen van de Groep zich op de verschillende marktsegmenten van de foodmarkt richten. Hoewel de primair op de klant gerichte activiteiten gescheiden en dus met volle focus plaatsvinden, wordt alles 'achter de schermen' maximaal centraal aangestuurd. Deze synergie geeft ons zowel in Foodservice als Foodretail onderscheidend en lerend vermogen, alsmede een hoge mate van efficiency. Alleen daar waar het niet wenselijk of mogelijk is werken wij met individuele systemen en processen. Hiermee wordt enerzijds naar maximale synergie gestreefd en anderzijds naar focus op de klant en de marktsituatie per bedrijfs onderdeel.

CENTRAAL WAAR HET KAN, DECENTRAAL WAAR HET MOET

Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor Veghel		
Foodretail	Foodservice Zelfbediening	Foodservice Bezorging
EMTÉ	Sligro	Sligro/Van Hoeckel
130 Eigen en franchise-supermarkten	Groot- en kleinschalige horeca, recreatie, catering, tankstations, grootverbruik, institutioneel	
2 Distributiecentra	Landelijk netwerk van 47 zelfbedienings-vestigingen	Landelijk netwerk van 9 bezorgservice-vestigingen
Sligro Fresh Partners & Productiebedrijven Gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (SmitVis) en vlees (retail), patisserie/traiteur (Maison Niels de Veye) en vier deelnemingen in versbedrijven		

OMZETVERDELING 2014

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

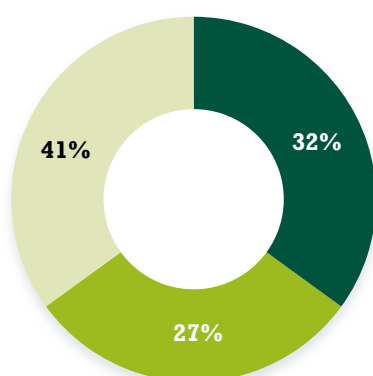
SYNERGIE

Uit nevenstaand schema blijkt de samenhang en de synergie tussen de drie kanalen. Sligro Food Group is immers geen groep bedrijven, maar is één geïntegreerd bedrijf met overlappende klant- en distributievormen, de routes naar de markt dus. De Nederlandse foodretailmarkt is door pittige concurrentie en ook door beschikbaarheid van marktdata en de toepassing daarvan veel professioneler dan de foodservicemarkt. Daar kunnen we intern binnen Foodservice veel van leren. Van de marktleider in Foodservice met service en klantbinding hoog in het vaandel kan Foodretail weer veel leren, om over de beschikbaarheid van het breedste assortiment van de Nederlandse markt maar te zwijgen.

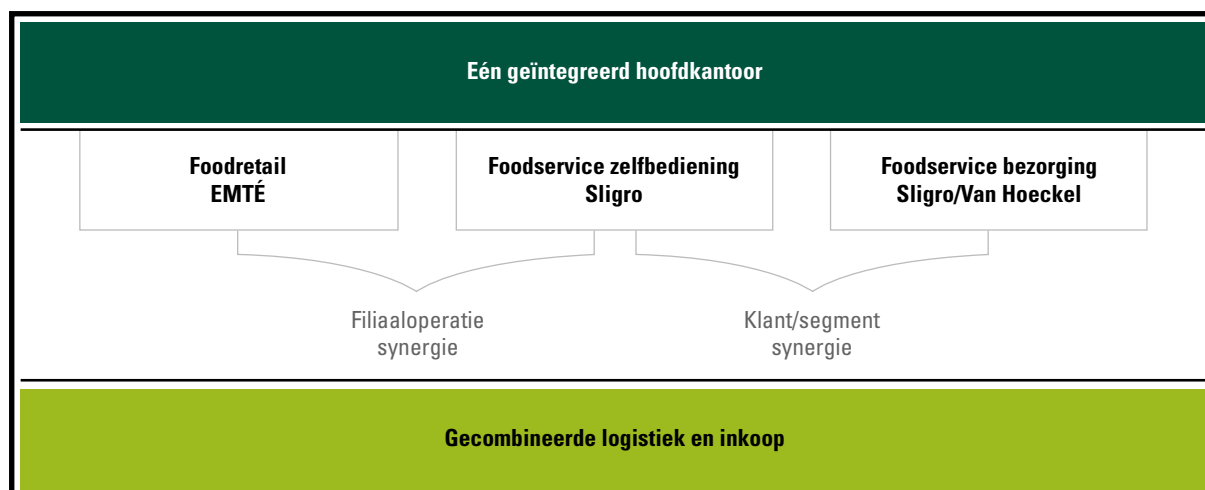


SLIGRO FOOD GROUP IS IMMERS
GEEN GROEP BEDRIJVEN, MAAR IS
ÉÉN GEÏNTEGREERD BEDRIJF

OMZETVERDELING 2014



- Supermarkten
- Foodservice bezorging
- Foodservice zelfbediening



FOODRETAIL

(x € miljoen)

	2014	2013
Omzet	823	840
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	28	29
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	13	15
Vrije kasstroom	34	25
Netto geïnvesteerd vermogen	145	172
Ebitda/omzet in %	3,4	3,5
Ebita/omzet in %	1,6	1,8
Ebita/gemiddeld ngv in %	8,6	8,3

MARKTINFORMATIE

Voor de ontwikkeling van de retailmarkt beschikken wij over informatie van GfK, Symphony IRI en AC Nielsen. De laatste twee krijgen marktinformatie beschikbaar van de bij hen 'aangesloten' supermarktoorganisaties. Dat is zo'n 80% van de totale markt. GfK baseert zich op opgaves van consumenten. GfK is in onze ogen een specialist in data waarbij de link naar consumentenkenmerken en -profielen van groot belang is. Daar waar het echter gaat om totale marktcijfers als omzetontwikkeling, marktaandelen en fair share posities zijn de scanningdata van IRI en Nielsen betrouwbaarder dan de steekproef en individuele consumentenopgaves van GfK. In 2014 lopen de data weer uit elkaar, zowel in omvang als in de tijd. Wij hebben voor het inzicht in de markt in 2014, net als in het voorgaande jaar, het rekenkundig gemiddelde gehanteerd van IRI en Nielsen. Uiteraard zijn de aangeleverde scandata van die 80% bij beide aan elkaar gelijk. Het verschil wordt veroorzaakt door die andere 20% en dan met name het deel dat betrekking heeft op Aldi en Lidl. De inschattingen van beide bureaus daarover lopen nogal uiteen. IRI gaat impliciet uit van een groei van het marktaandeel van deze partijen met 0,4%, terwijl Nielsen van een groei van ongeveer 0,7% uitgaat. Dat betekent ook dat de groei van de totale markt 0,5% verschilt en dat is nogal wat in een markt

waarin marktaandelen soms met twee cijfers achter de komma worden berekend. Overigens heeft IRI zijn marktdata over 2014 (in week 52) met terugwerkende kracht opwaarts herzien waardoor het verschil tussen beide bureau's beperkt is tot die 0,5%. Dit soort ontwikkelingen maakt het op zijn zachts gezegd moeilijk de cijfers te interpreteren. Inzicht in de markt wordt ook bemoeilijkt door branchevervaging en e-commerce. Via andere kanalen wordt steeds meer supermarktasortiment met succes aangeboden. Het bekendste voorbeeld is Action, maar zelfs MediaMarkt en Gamma grijpen de laatste maanden naar foodartikelen om hun omzet op peil te houden. Bovendien is Lidl opgeschoven van een echte harddiscounter naar een harddiscounter met service-elementen en zij spendeert bovendien veel geld aan marketing; blijkbaar komen het aanbod en de boodschap goed over.

MARKTOMVANG € 34,4 MILJARD

Op basis van het rekenkundig gemiddelde van IRI en Nielsen is de markt in 2014 met 0,6% gegroeid tot € 34,4 miljard. De groei ligt beneden de inflatie, waardoor feitelijk sprake is van een krimp van de volumes. We moeten naar 2005 terug gaan voor zo'n ontwikkeling. Opgemerkt wordt dat 'down trading' onderdeel is van de volumecomponent. Er wordt momenteel wat sneller gekozen voor een goedkoper alternatief. Bovendien speelt de hoge actiedruk een rol in de beoordeling van de prijscomponent.

STABILISATIE

Eigenlijk zagen we de eerste drie kwartalen een stabiele omzetontwikkeling, die hooguit fluctueerde als gevolg van verschuiving van feestdagen. In het vierde kwartaal trok de markt aan met circa 1,5%. Bij de beoordeling van de marktontwikkeling in 2014 dient AGF speciaal in ogenschouw te worden genomen. Supermarktomzetten bestaan voor circa 10% uit AGF. De prijzen van groenten en fruit stonden al onder druk en dat kreeg een versnelling na de boycot door Rusland.



FOOD RETAIL

EMTÉ WERD IN 2014
VOOR DE VIJFDE KEER
MET DE PRIJS VOOR DE
BESTE SLAGERIJAFDELING
BEKROOND

De gedaalde AGF-omzet verklaart ongeveer min 0,2 procentpunt van de totale supermarktomzetontwikkeling. Zoals uit het schema op pagina 19 blijkt, konden supermarkten de afgelopen jaren consumentenbestedingen wegtrekken van out-of-home en de gespecialiseerde detailhandel, maar die ontwikkeling is nagenoeg tot stilstand gekomen. De economie leek de afgelopen jaren weinig vat te hebben op supermarkten, dat blijkt nu echter niet langer het geval te zijn. Voor een deel is dat overigens het gevolg van het eigen beleid van supermarkten. De concurrentiestrijd wordt nagenoeg alleen nog over de P van prijs uitgevochten, terwijl het vermogen tot het creëren van groei, onderscheidend vermogen en waardetoevoeging geheel op de achtergrond is gekomen. De formule die juist op dat vlak het sprankelende voorbeeld was, wordt de laatste jaren links en rechts ingehaald op kwaliteit en toegevoegde waarde en tracht zonder veel succes het prijsimago te verbeteren. Wij zien hierin voor EMTÉ als de Lekkerste Supermarkt van Nederland, met Sligro Food Group als moederorganisatie, veel kansen.

VERSCHUIVINGEN IN DE MARKT

De Nederlandse markt stond in 2014 nog volop in het teken van de ontmanteling van het voormalige tweede merk in supermarktland, C1000. C1000 is in 2012 overgenomen door Jumbo. In de jaren erna is volop gewerkt aan de ombouw van C1000 naar de Jumbo-formule, alsmede naar Albert Heijn en Coop, die tezamen 129 C1000-locaties hebben gekocht. Het aantal C1000-vestigingen nam in 2014 af met 143 tot 124. Als de kruitdampen zijn opgetrokken, zal wat duidelijker blijken of er werkelijk iets is veranderd. Mogelijk is er alleen maar € 1,5 miljard besteed aan een grote 'omsticker operatie' en is het alleen een impuls geweest voor toeleveranciers die

zich op ombouwactiviteiten richten. Het lijkt overigens wel dat Jumbo succesvoller was met de ombouw dan de anderen die in dit proces betrokken waren.

Hoe het ook zij, evident is dat het verschil in marktaandeel tussen marktleider Albert Heijn met circa 34% en Jumbo-groep met circa 20% nog steeds groot blijft.

Marktleider Albert Heijn had nogal wat te stellen met zijn eigen ontwikkeling, zoals haar kwartaalcijfers aantonen. Ondanks overgenomen en omgebouwde C1000-vestigingen stabiliseerde haar marktaandeel zich.

Het sterke momentum dat Lidl in 2013 kenmerkte is in 2014 flink afgezwakt. Toch vormt Lidl een steeds grotere bedreiging voor service-supermarkten, enerzijds omdat de consumentenwaardering sterk stijgt, anderzijds omdat het met een totaal afwijkend model binnen (service)supermarktland de spelregels behoorlijk aan het veranderen is. Zowel collega supermarkten als A-merk leveranciers hebben daarmee te kampen.

INKOOPMARKT

In de Nederlandse inkoopmarkt zijn vijf partijen actief. Dat betreft enerzijds Aldi en Lidl, maar dan wel met een zeer hoog internationaal inkooptaandeel en anderzijds Ahold, Jumbo (inclusief C1000) en inkoopcombinatie Superunie, dat de relatief kleine partijen vertegenwoordigt. De inkoop aandelen van die laatste drie zijn in 2014 weer nauwelijks veranderd. Ahold heeft ongeveer 34%, Superunie ongeveer 30% en Jumbo/C1000 ongeveer 20%. Door Superunie en haar 13 leden heeft de Nederlandse consument een brede keuze in supermarktformules, in tegenstelling tot de rest van West-Europa, waar per land circa vijf grote retailers de dienst uitmaken. Daar zou de ACM zich wellicht wat beter bewust van mogen zijn.

EMTÉ

Wij beschikken zelf over circa 130 EMTÉ supermarkten, waarvan er 30 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd. Met die supermarkten hebben wij een marktaandeel van 2,7%. Voor het eerst sinds vele jaren kwamen wij met een like-for-like omzetafname van 0,7% onder de marktgroei uit. Daarenboven zijn onze (kwartaal)omzetcijfers nog steeds relatief volatiel. Hieronder is een overzicht van onze supermarkten opgenomen:



Aantal ultimo boekjaar		x 1.000 m² vvo ultimo boekjaar		Consumenten-omzet ¹⁾ x € mln.		Omzet index in dezelfde locaties	
2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
127	129	136	137	946	955	99	102

1) inclusief vestigingsmutaties gedurende het jaar en btw.

De totale omzet van Foodretail bestaat uit de consumentenomzet van EMTÉ, (exclusief btw) en de groothandelswaarde van leveringen aan franchisenemers en aan recreatiegroep Center Parcs. De omzet (exclusief btw) kan als volgt verdeeld worden;

(x € miljoen)

	Omzet		Omzetaandeel in %	
	2014	2013	2014	2013
Eigen supermarkten	659	686	80	82
Zelfstandige ondernemers	164	154	20	18
Totaal	823	840	100	100

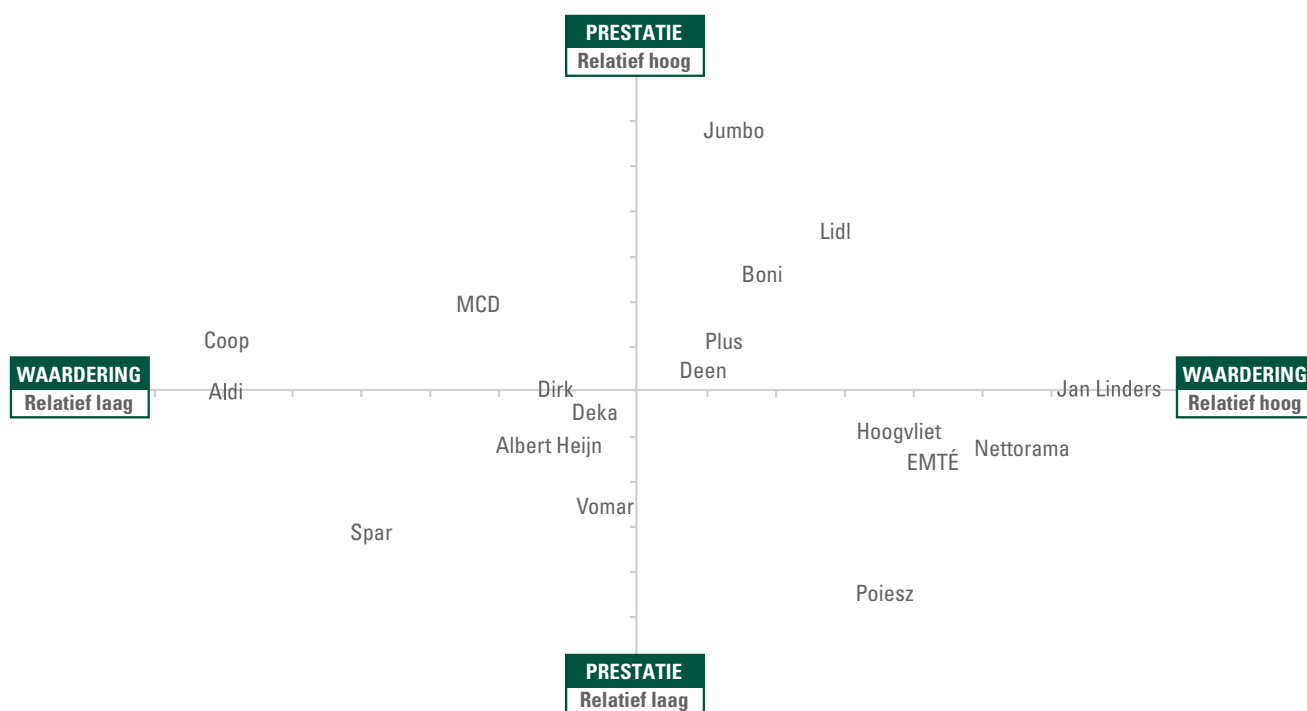
EXTERNE WAARDERING

Bij de GfK-verkiezing van Beste Vers Supermarkt bereikte de afdeling Slagerij voor de vijfde keer de nummer 1-positie, een vergelijkbare prestatie als Lidl bij AGF. We wonnen in 2014 ook de prijs voor de beste kaasafdeling.

De bakkerij-afdeling kwam deze keer als tweede uit de verkiezing en overall bereikten we een nummer twee-positie.

Hét rapport uit onze branche vormt het zogenaamde Zomer- en Kerstrapport van GfK. In het Zomerrapport stabiliseerde EMTÉ zich op de hoge positie, die in het Kerstrapport 2013 werd gerealiseerd. Het Kerstrapport 2014 (en de rapporten over komende jaren) is van een geheel andere opzet en daardoor nauwelijks te vergelijken met het verleden. In de afgelopen achttien jaar werd vooral de waardering van alle

KERSTRAPPORT 2014 GfK



Bron: GfK Nederland

klanten voor supermarktformules onderzocht. Nu geldt dat alleen nog voor primaire en secundaire klanten. Die vormen tezamen 25% van de klanten, die voor ongeveer 75% van de omzet zorgen. Juist deze klanten zijn erg belangrijk voor een formule. Voorheen eindigde daar het traject en werd derhalve de ranglijst op basis van een tevredenheidsmeting opgesteld. In de nieuwe meting telt ook de prestatie van de formule mee. GfK heeft op basis van de dagelijkse aankoop-

registratie van 10.000 huishoudens een tweede ranglijst samengesteld (voor EMTÉ zaten 242 huishoudens in de meting). Hiervoor wordt een ontwikkelingsindex berekend die uit twee componenten bestaat: de ontwikkeling van de klantenkring enerzijds en de ontwikkeling van de omvang van de klantentrouw, zoals die geboekt wordt door primaire en secundaire klanten anderzijds.

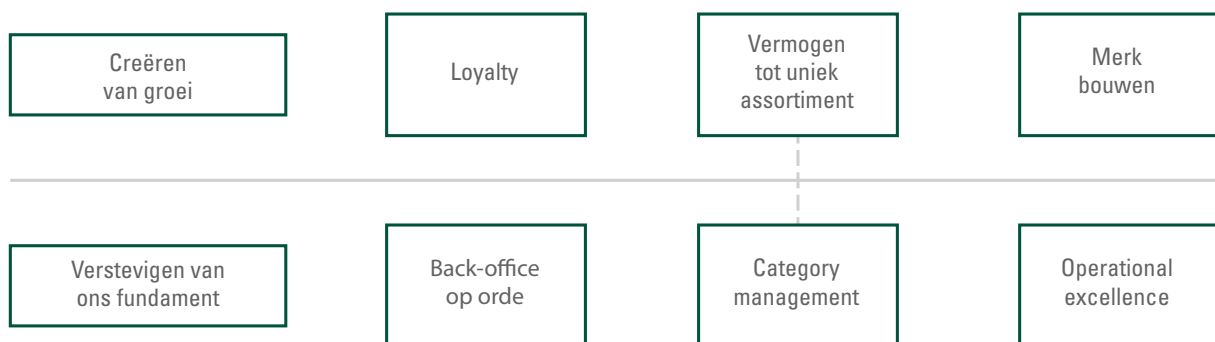
Daardoor ontstaat een nieuw positioneringsschema. In het verleden waren de assen relatief (on)voordelig en relatief lage/hoge servicegraad. De nieuwe assen zijn de relatieve waardering van vaste klanten (x-as) en de prestatie-ontwikkeling (y-as). De overall winnaar wordt berekend door het product van de klantenwaardering en de prestatie-index. Daardoor ontstaat een heel ander beeld dan in het verleden. De klantenwaardering van EMTÉ is onveranderd zeer hoog (derde positie met 7,9), maar op de prestatie-index bereikt EMTÉ met 99,0 slechts de 14e positie, waardoor overall een 10e positie wordt ingenomen. De overall nummer 1-positie is voor Jumbo met een hoge prestatie-index (1 met stip) en een gemiddelde klantenwaardering (nr. 8).

De toekomstige ontwikkeling zal leren hoe deze nieuwe ranking geïnterpreteerd moet worden, mede in relatie tot ombouwoperaties die tot sterk toenemende klantenaantallen leiden.

Vooralsnog zijn wij juist met de derde plaats in de klantenwaardering content, vanuit de gedachte dat het echte succes van je formule maar op één ding gebaseerd kan zijn en dat is: klantenwaardering. De prestatiescore is dan een logisch gevolg.

MEERJARENPLAN

BOUWSTENEN VOOR GROEI



LOYALTY

Wij volgen de stappen uit het Meerjarenplan dat wij begin 2013 gepubliceerd hebben met de zes bouwstenen voor onze toekomstige ontwikkeling, enerzijds gericht op het creëren van groei en anderzijds op het verstevigen van ons fundament. De eerste en tevens belangrijkste bouwsteen, waar in 2014 veel aandacht naar uitging was loyalty. Dat betreft het nieuwe loyaliteitsprogramma Fijnproevers en de nieuwe website van EMTÉ, die voorafgingen aan de introductie van Fijnproevers. De nieuwe website ging begin september live

en heeft in combinatie met Fijnproevers tot een extreme toename van het gebruik geleid, zowel van het aantal gebruikers als van het aantal paginaweergaves en daardoor ook van de gemiddelde sessieduur. De content is sterk verbeterd en ondersteunt nu veel meer wat wij beogen te worden: de Lekkerste Supermarkt van Nederland. Uiteraard heeft er ook een doorvertaling naar YouTube en andere social media plaatsgevonden. Websites (emte.nl) moet je niet beschrijven, maar zien en daarom hebben wij hier zomaar wat voorbeelden opgenomen om de lezer een beeld te geven.



Er zijn volop plannen voor doorontwikkeling in 2015, zoals een toename van het aantal kookvideo's, waarvoor wij in één van onze supermarkten een speciale proefkeuken hebben ingericht. De kookkennis zelf is uiteraard volop aanwezig in ons foodservicebedrijf.

Hoogtepunt vormde echter de introductie van het Fijnproeversprogramma dat in september live ging. Het heeft heel veel voorbereiding gekost van een groot team van in- en externe partijen, maar de uitkomst mag er dan ook zijn. In twee weken tijd zijn met behulp van een intensief introductieprogramma 500.000 spaarders van een pas voorzien en had ook al 60% daarvan zich zelf geregistreerd. Momenteel zijn er zo'n 70.000 gebruikers van de mobiele app en wordt circa 60% van de omzet via het Fijnproeversprogramma afgerekend. Zoals hiervoor vermeld, geeft GfK aan dat 25% van de klanten primaire of secundaire klanten zijn, die voor 75% van de omzet verantwoordelijk zijn. Daaruit kan derhalve geconcludeerd worden dat een belangrijk deel van onze vaste klanten bekend is en ook één op één benaderd kan worden.

Wat bieden wij een loyale EMTÉ Fijnproever?

- Punten te gebruiken voor contante korting aan de kassa.
- Punten te gebruiken voor gratis artikelen in onze winkels.
- Punten te gebruiken voor korting op non-food kookproducten in de winkel of web shop, waarbij de punten substantieel meer waarde vertegenwoordigen dan de contante korting.
- Punten te verzilveren bij verzilverpartners en daarmee de hoogste waarde voor zichzelf (en ons) verkrijgen. Die verzilverpartners zijn foodserviceklanten van Sligro, die daarmee extra bezoekers verwelkomen, waardoor zij (indirect) meer afnemen bij Sligro. Groupon zonder fee zou je het ook kunnen noemen.

Belangrijk in elk loyaliteitsprogramma is dat je je klanten beter leert kennen en daardoor ook relevanter voor ze wordt, onder andere door middel van persoonlijke aanbiedingen en verrassingen.

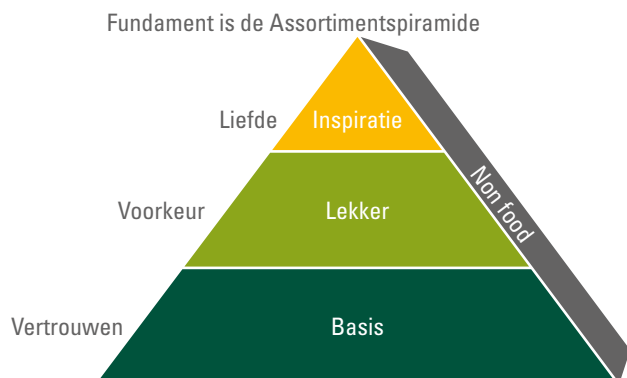
Ondertussen bouwen wij die waardevolle informatie over onze klanten op, waarmee wij beter aan ons commerciële beleid sturing kunnen geven, maar het opbouwen van zo'n database duurt enige tijd. Vervolgens is het erg belangrijk dat je daardoor relevanter wordt voor je klanten en vooral geen 'stalker'. Gelukkig is er in de Groep veel kennis aanwezig op dat terrein, want Sligro kent haar klanten altijd al door de factureringsplicht. Wij verwachten de komende tijd aan het Fijnproeversprogramma nog substantiële modules toe te voegen, bijvoorbeeld boodschappenlijstjes, assortimentsinformatie, speciale aanbiedingen enzovoorts.

VERMOGEN TOT UNIEK ASSORTIMENT EN CATEGORY MANAGEMENT

Omdat deze twee bouwstenen veel samenhang vertonen rapporteren we er tezamen over. In 2014 is een nieuw team category managers gestart en is een nieuw category managementplan geschreven, dat vervolgens een vertaling heeft gekregen in een assortimentsmatrix en category rollen, waarmee we met een veel duidelijker (rollend) jaarplan kunnen werken.

De taakverdeling tussen de afdelingen inkoop, category management en operatie is herijkt. De category plannen zijn gericht op een toename van zowel de omzet als het integrale rendement per m2 vloerverkoopoppervlakte. Dat alles moet uiteindelijk leiden tot een nieuwe assortimentspiramide volgens onderstaand model.

MODULAIRE ASSORTIMENTSOPBOUW



De data uit Fijnproevers helpen bij de concrete invulling daarvan. Bij het vermogen tot uniek assortiment is de introductie van het budgetmerk OK€ in 2014 afgerond. Tezamen met zes andere Superunieleden zijn inmiddels ruim 200 sku's onder dit label gebracht. Deze artikelen hebben veelal fancy labels vervangen en tot een hogere zichtbaarheid van de producten voor de consument geleid. De afzetindex is dubbelcijferig gestegen, terwijl slechts beperkt invloed op de omzet van het Markant-label waargenomen wordt. Hoewel op innovatief terrein veel werk is verzet, is dat maar beperkt zichtbaar aan de voorkant. Wij zien dat vooral in de loop van 2015 geschiedt als ons concept 'De Lekkerste Supermarkt van Nederland' zichtbaarder wordt. Heel veel unieke supermarktartikelen liggen binnen de Groep overigens gewoon klaar op de schappen. Zorgvuldige en modulaire afwegingen om omzet, derving en kosten goed in balans te houden zijn daarbij vanzelfsprekend de uitdaging.



IN 2015 VIERT EMTÉ
HAAR 50-JARIG JUBILEUM

SCAN DE QR-CODE
EN BEKIJK HET FILMPJE
VAN BEATRIX DE VISSER,
ALLROUND MEDEWERKSTER
BIJ EMTÉ



MERK BOUWEN

In analogie van het Sligro 3.0-programma, waarover wij vanaf pagina 37 uitvoerig berichten, is binnen Foodretail ook een intensief programma opgestart om de merkstrategie van EMTÉ te herijken.

Ook dat programma vindt nog vooral aan de achterkant van het bedrijf plaats door een speciaal geselecteerd team.

Het programma voor EMTÉ is net zo gedetailleerd en intensief als dat van Sligro, maar het vergt nog ongeveer een half jaar om daaraan concrete invulling te kunnen geven en een en ander breed te kunnen delen. De huidige generatie EMTÉ's raakt geleidelijk aan wat gedateerd qua Look-and-Feel. Gezien het succes van het Sligro-programma verwachten

wij eveneens veel van het EMTÉ-programma, waarbij wij terdege beseffen dat EMTÉ in een andere concurrentie-omgeving functioneert dan Sligro. In 2015 bestaat EMTÉ 50 jaar. Uiteraard zullen wij daar in onze communicatie veel aandacht aan besteden. Tegelijk vinden wij dat een mooi moment om de Lekkerste Supermarkt van Nederland te presenteren.

BACKOFFICE OP ORDE EN OPERATIONAL EXCELLENCE

In 2014 is veel progressie geboekt bij deze bouwstenen. Eigenlijk houden deze bouwstenen vooral in dat je elke dag weer de juiste dingen goed doet en dat is moeilijker dan het klinkt. We sturen inmiddels veel meer op basis van processen, waarbij vestigingen wekelijks beoordeeld worden op het uitvoeren van de goederenbeheersingsprocessen. Daarbij gaan we geleidelijk over van controleur naar regisseur, of te wel van decentrale controle op de werkvloer naar centrale controle en bijsturing en regie op basis van management-informatie.

Geleidelijk worden steeds meer assortimentsgroepen op ons automatisch bestelsysteem, ABS, gezet. Dat gebruiken we natuurlijk al heel lang, maar nu ook bij groepen, waarbij dat om verschillende redenen moeilijk werd geacht, zoals bij vleeswaren, kaas en rookwaren. Dat heeft in alle gevallen tot minder voorraad, lagere derving en een hogere schapbeschikbaarheid geleid. Voor 2015 staan weer aanvullende groepen op het programma, en de invoering van het systeem bij onze franchisenemers.

We sturen onze supermarkten inmiddels veel meer op basis van assortimentsmodules per type supermarkt, op basis van omzetindeling en functie in de markt. Dit draagt veel bij aan de commerciële en operationele sturing van onze vestigingen. De continu dalende derving is daar bijvoorbeeld een gevolg van. De afgelopen twee jaar hebben we daarmee een besparing bereikt van 1% van de omzet. Dat is niet alleen goed voor het resultaat van EMTÉ, maar is ook onderdeel van MVO. Op (voedsel)verspilling zit niemand te wachten.

Een zeer belangrijke en ingrijpende stap vormde de implementatie van een nieuw modulair model, gericht op een integrale aanpak van de loonkosten die het product van ureninzet en het tarief per uur zijn. Nadat de Ondernemingsraad ingestemd had, kon met de invoering van de plannen worden begonnen. Wij verwijzen naar pagina 48 waar uitgelegd is hoe wij met de sociale consequenties van deze maatregelen zijn omgegaan. Op basis van de modulaire opbouw van de supermarkten is de ureninzet genormeerd. Als je zoveel supermarkten hebt als wij, kun je goed beoordelen of normen realistisch zijn in een individuele supermarkt of zelfs afdeling. Dan wordt het dus geen 'budget snijden' maar gebruik maken van interne benchmarking op een zeer gedetailleerd niveau. Elke supermarkt heeft op basis van de (nieuwe) indeling een (nieuw) organisatie-model gekregen met de daarbij behorende normatieve functie-bezetting. Wij hebben nogal wat overnames gehad, waardoor de functie-indeling niet meer altijd overeenkwam met de gewenste situatie. Daarop zijn vervolgens acties ondernomen om de gewenste en feitelijke situatie, deels op termijn, in overeenstemming te brengen. Dat geheel geschiedt uiteraard met inachtneming van de Cao-bepalingen ter zake. De eerste financiële vruchten van deze programma's hebben wij al in 2014 geplukt, maar we verwachten daarvan de komende jaren nog een substantiële bijdrage aan de beheersing van de loonkosten. Een markt met sterke prijsconcurrentie en geen volumegroei vraagt daar nadrukkelijk om.

SAMENVATTING MEERJARENPLAN

In 2014 zijn veel inspanningen verricht om voortgang te boeken bij de zes bouwstenen en dat zal ook in 2015 het geval zijn. In 2014 werden de revenuen van al dat werk niet direct zichtbaar in het financiële resultaat. Dat was het gevolg van veel prijs- en margedruk door de marktomstandigheden. Op prijsgebied zijn wij nu eenmaal als kleine partij 'overgeleverd' aan de grillen van de markt(leader). Toch kunnen we gelukkig constateren dat we in het tweede halfjaar beter in staat waren de gevolgen daarvan op te vangen. De hiervoor beschreven maatregelen droegen daar wezenlijk aan bij. Wij gaan met volle overtuiging verder met ons programma in 2015. De nieuwe marktpositionering zal ons, in combinatie met het Fijnproevers-programma, opnieuw op de kaart zetten. Wij hebben vertrouwen in dat proces door het enthousiasme van de club die daar zo hard aan trekt.

SUPERDIRECT.COM

Vorig jaar schreven wij in dit verslag dat wij de balans zouden opmaken of het concept van Superdirect levensvatbaar zou zijn. Daarbij gaven wij aan dat die levensvatbaarheid primair getoetst zou worden aan de consument en niet zozeer aan het korte termijn financiële resultaat. Het concept van Superdirect werd helaas onvoldoende omarmd door de consument, waarbij niet gezegd is dat dat alleen voor Superdirect geldt. Mogelijk was het concept van onbemande pick-up-points van Superdirect zijn tijd te ver vooruit. Hoe het ook zij, als je dan tot de conclusie komt dat het niet levensvatbaar is, is het niet zinnig verdere middelen beschikbaar te stellen. Dit heeft de directie van Superdirect ertoe gebracht om het faillissement aan te vragen. Vanaf het begin van de samenwerking hadden wij ons aandeel in het aanloopverlies van Superdirect al ten laste van ons resultaat gebracht onder het resultaat geassocieerde deelnemingen. Toen Superdirect haar activiteiten staakte, hebben wij ons financiële belang in de vennootschap en andere activa afgewaardeerd onder verrekening van het (in de toekomst) fiscaal te verrekenen bedrag. In 2014 is uit hoofde van aanloopverlies en (netto) afwaardering ruim € 1 miljoen ten laste van het resultaat gebracht.

Ondernemen is kansen benutten die je ziet. Soms zie je het verkeerd en dan leidt het tot een verlies. Het verlies niet onnodig op laten lopen, vinden wij ook tot ondernemen behoren en er van leren eveneens.

SPAR

Onze 45% deelneming in Spar kende in 2014 een moeilijk jaar. Het buurtsupersegment, waarin Spar vooral opereert, blijft achter op de totale markt van supermarkten. Hoewel Spar diverse initiatieven neemt zoals bijvoorbeeld city stores en universiteitswinkels zijn die onvoldoende om het tij te keren. De directie van Spar nam in 2014 de moeilijke beslissing per begin 2016 één van haar DC's te sluiten, hetgeen tot substantiële eenmalige lasten in 2014 leidt. Bovendien heeft zij nog andere eenmalige lasten onderkend om Spar op termijn weer gezond te maken. Deze maatregelen dragen er veel aan bij om Spar in de toekomst financieel weer goed op de kaart te zetten. Daardoor realiseerde Spar in 2014 slechts een bescheiden resultaat en dientengevolge is ook ons aandeel in het resultaat van Spar in 2014 bescheiden. Als aandeelhouder van Spar onderschrijven wij de ingrijpende maatregelen van de directie en wij hebben er vertrouwen in dat Spar in de toekomst weer een juiste balans weet te vinden tussen een goede propositie voor haar consumenten, het inkomen van de zelfstandige ondernemers, die de winkels exploiteren en een fatsoenlijk rendement voor haar eigen aandeelhouders.



SPICE MARKET



Ontwikkelingen FOODSERVICE

(x € miljoen)

	2014	2013
Omzet	1.749	1.658
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	121	114
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	93	85
Vrije kasstroom	44	76
Netto geïnvesteerd vermogen	458	426
Ebitda/omzet in %	6,9	6,9
Ebita/omzet in %	5,3	5,1
Ebita/gemiddeld ngv in %	21,0	20,2

MARKTINFORMATIE

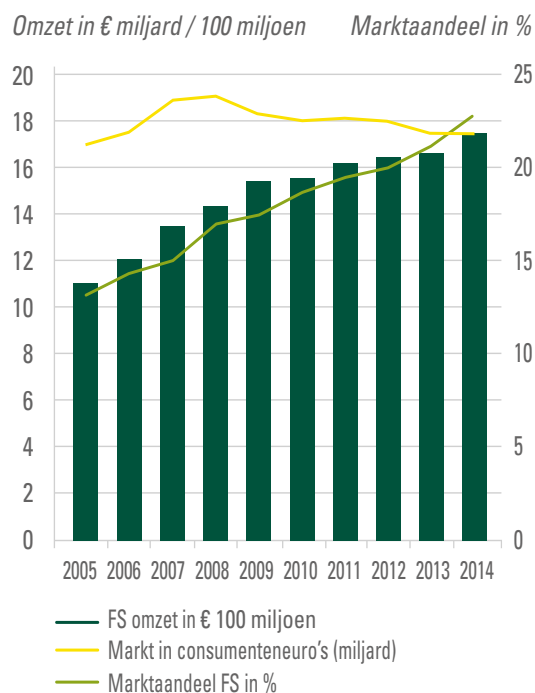
Volgens het Foodservice Instituut Nederland (FSIN) is de out of home foodmarkt in 2014 in consumentenbestedingen, dus inclusief btw en toegevoegde waarde van onze afnemers, afgenomen met 0,4% tot € 17,4 miljard. Zoals ook blijkt uit de toelichting op pagina 21 wordt voor de groothandelswaarde uitgegaan van een afname van 1,2%. Zoals wij vorig jaar uitvoerig uiteengezet hebben, is in de ontwikkeling van de groothandelsomzetten ook een effect opgenomen van (de gewijzigde btw-heffing op) rookwaren. De omzetontwikkeling in consumentenbestedingen en de groothandelswaarde daarvan hoeven overigens niet precies parallel te lopen omdat sprake is van andere eenheden. In de consumentenbestedingen is onder meer veel meer toegevoegde waarde begrepen en die verschilt sterk per segment binnen de foodservicemarkt.

AUTONOME GROEI EN MARKTAANDEEL

Door wijzigingen in de btw-heffing op rookwaren en door het accijnsbeleid op rookwaren, wordt het zicht op onze onderliggende performance enigszins vertroebeld. Daarom

melden wij sinds twee jaar onze autonome groeiontwikkeling primair op basis van cijfers, exclusief de invloed van rookwaren en secundair inclusief. Het marktaandeel kan echter alleen op basis van de inclusief cijfers berekend worden; de markt is nu eenmaal de markt en die bevat ook rookwaren. Wij schatten overigens in dat de benadering in- of exclusief rookwaren bij ons voor het marktaandeel niet veel uitmaakt. Uit het overzicht op pagina 20 blijkt dat ons marktaandeel in Foodservice in 2014 met 1,7% is toegenomen tot 22,9%. Daarvan is 0,7 procentpunt het gevolg van overnames (Horeca Totaal Sluis, vanaf 1 maart, Rooswinkel, vanaf mei en het voljaareffect van Van Oers uit 2013). De overige 1,0 procentpunt is autonoom tot stand gekomen. Daarmee schatten we in dat we de markt in 2014 met 4,5% verslagen hebben. Onderstaand schema geeft inzicht in (onder meer) de ontwikkeling van ons marktaandeel over de afgelopen 10 jaar.

ONTWIKKELINGEN 2005-2014



Op de linker y-as van dit schema staat de ontwikkeling van de consumentenbestedingen in miljarden euro's en onze omzetontwikkeling in eenheden van € 100 miljoen. Op de rechter y-as wordt de ontwikkeling van ons marktaandeel weergegeven. Daaruit blijkt dat ons marktaandeel gestaag

groeit en over die periode met bijna 10% is toegenomen tot 22,9%. Daarbij spelen uiteraard overnames een rol. Als we de belangrijkste daarvan over die periode op een rij zetten komen we tot het volgende overzicht:

		x € miljoen
		Omzet op jaarbasis
2006	Inversco	130
2013	Van Oers	55
2014	Van Oers/Rooswinkel/Horeca Totaal Sluis ¹⁾	45
Totaal		230

1) In 2015 dragen Horeca Totaal Sluis en Rooswinkel als gevolg van het voljaareffect ook nog extra bij aan de omzet.

Dat betekent derhalve dat van de omzettoename van € 640 miljoen over de afgelopen 10 jaar 36% geacquireerd is en de overige 64% autonoom tot stand is gekomen. Gemiddeld is ons marktaandeel de afgelopen 10 jaar dus met 0,6% per jaar autonoom gestegen. In het eerste deel van die periode was dat vooral in zelfbediening het geval en de laatste tijd vooral in bezorging, als gevolg van investeringen in systemen, processen, infrastructuur en prijspropositie. De meeste jaren slaagden wij erin om jaarlijks zo'n 3 tot 4% harder te groeien dan de markt. Wij verklaren die out performance vooral vanuit onze sterktes (zie pagina 35).

Wat natuurlijk opvalt is dat de markt (uitgedrukt in consumenteneuro's) de afgelopen 10 jaar nauwelijks in omvang is gegroeid. De gestage groeiontwikkeling die wij over een hele lange periode zagen, werd eind 2008 abrupt verstoord door het uitbreken van de kredietcrisis. Die laatste vaagde de groei van de voorafgaande periode weg, zoals blijkt uit overzicht op de vorige pagina.

ZELFBEDIENING EN BEZORGING

De omzet in zelfbediening ontwikkelde zich in 2014 veel beter dan in 2013, al kon het jaar nog net niet met groei afgesloten worden. Wij denken dat het hierna beschreven revitaliseringsprogramma Sligro 3.0 veel bijgedragen heeft aan het keren van de trend in een nog steeds moeilijke markt. De drie in 2014 naar 3.0 omgebouwde vestigingen lieten na ombouw dan ook significante omzetplussen zien.

Het blijft overigens lastig om de markt te splitsen in zelfbediening en bezorging, zeker als je beseft dat de totale markt al niet al te nauwkeurig berekend kan worden. Een groot deel van onze bezorgklanten bezoekt daarenboven regelmatig een zelfbedieningsvestiging voor kleinere aankopen en inspiratie. Zelf gaan wij ervan uit dat de groot-handelsmarkt voor ongeveer 40% door zelfbediening wordt ingevuld en voor 60% door bezorging, waarbij die laatste markt harder groeit. Zoals op pagina 22 aangegeven, gaat het FSIN ervan uit dat 60% van onze zelfbedieningsomzet tot de markt wordt gerekend. Die andere 40% bestaat uit niet-foodassortiment, zoals non-food en drogmetica en klantengroepen die niet tot de out-of-home foodmarkt worden gerekend, waaronder kleine MKB-bedrijven. Hoe het ook zij, ons marktaandeel in zelfbediening is nog steeds



substantieel hoger dan in bezorging en daarmee is het veel moeilijker de markt te verslaan, je vormt immers zelf mede de markt.

In bezorging groeiden we met 10% weer hard in 2014. De overnames van Van Oers, Horeca Totaal Sluis en Rooswinkel droegen in 2014 € 45 miljoen aan de omzet bij. De omzet kreeg een extra impuls toen Kruidenier in maart failliet ging en klanten een veilig alternatief zochten. Door een forse inspanning en daadkrachtig handelen wisten wij de gevolgen voor een deel van diens klanten goed op te vangen. Daarenboven wisten wij gelukkig ook veel andere nieuwe klanten aan ons te binden.

Op termijn streven wij naar een marktaandeel in de Nederlandse foodservicemarkt van ongeveer 30%, waarbij de groei dus vooral uit bezorging zal komen. Hoe hard dat gaat zal mede afhangen van het kunnen benutten van overname-mogelijkheden. In ieder geval komt er de laatste jaren weer wat los, nadat dat de eerste jaren na de crisis niet het geval was. Wij hopen dat die ontwikkeling doorzet en als dat niet het geval mocht zijn, dan duurt het gewoon wat langer. Wij denken dat ons Sligro 3.0-programma een extra impuls aan onze groei kan geven.

WINSTAANDEEL

Zowel in 2011 als in 2012 wisten wij met een marktaandeel van ongeveer 20% de helft van de winst uit de bedrijfstak te halen. Actuelere gegevens hebben wij niet, omdat onze concurrenten lang wachten met het deponeren van hun jaarcijfers. Wij streven er zelf naar om een goede balans te

vinden tussen continue groei van ons marktaandeel en het resultaat daarvan in winsttermen.

Als beursgenoteerd familiebedrijf hebben wij daarbij vooral oog op de middellange termijn en als dat enig nadelig effect heeft op het korte termijnresultaat dan accepteren we dat maar (al is dat dan wel met gezonde tegenzin).

STERKTE/ZWAKTE ANALYSE

Onderstaande SWOT-analyse is ongewijzigd ten opzichte van 2013, maar dat betekent bepaald niet dat we in 2014 stil hebben gezeten. Als bedrijf richt je jezelf erop om je sterktes te verstevigen, je zwaktes te verminderen, kansen te benutten en de bedreigingen te minimaliseren, voor zover dat in je macht ligt. Hierna tonen wij aan dat we op bijna alle punten (waarop wij wezenlijke invloed kunnen uitoefenen) vooruitgang hebben geboekt.

Vorig jaar gaven wij aan dat, als goed niet meer goed genoeg is, je bereid moet zijn en het lef moet hebben om ingrijpende maatregelen te treffen en dat je dat vooral moet doen op het moment dat je er (nog) goed voorstaat. Dat we in 2014 zoveel vooruitgang zouden boeken, hadden we niet verwacht, maar is wel tekenend voor de cultuur van Sligro. De nieuwe pay-off van Sligro is 'Groots in Genieten', maar het was ook een groot genieten om de energie te ondervinden, waarmee dit proces plaatsvond.

STERKTE/ZWAKTE ANALYSE

Sterktes → Centraal distributiecentrum → Centrale structuur en -systemen → Landelijk netwerk ZB-groothandels → Landelijk netwerk BS-distributiecentra → Geïntegreerde backoffice en daarmee verbonden ICT-systeem → Krachtige Sligro-formule → Marktleiderschap → Lidmaatschap Superunie → Volop know how van retail en zelfbediening → Unieke bedrijfscultuur	Zwaktes → Marketing is onvoldoende passend bij de rol van een marktleider → Het aantal innovaties in specifieke destination groepen is te laag → De organisatie is te bescheiden en treedt onvoldoende naar buiten → Beter benutten van onze commerciële systemen en data
Kansen → Consolidatie in de markt → Demografische ontwikkeling → Verfijning netwerk → Druk op klantrendement in de markt → Lange termijn groeiprofiel foodservicemarkt → Internationalisatie	Bedreigingen → Economische ontwikkeling → Klantenclustering → Mondiaal gedreven voedselinflatie → Zelfgenoegzaamheid



WAAROM SLIGRO 3.0?

In 2013 was het jaarthema van Sligro Food Group: 'De Knop Om!'. Ieder bedrijfsonderdeel heeft nadrukkelijk zijn reis van A naar B doorgeemaakt. Waar staan we vandaag en waar willen we over 3 jaar zijn? Wat hebben we daarvoor nodig aan mensen, middelen en systemen? Een simpele vraag, maar ook één met grote impact als je er echt induikt.

Zoals hiervoor uiteengezet outperformde Sligro al meer dan 10 jaar de markt met gemiddeld zo'n 4% en wist zij als marktleider met zo'n 20% marktaandeel 50% van de winst uit de markt te halen. Kortom, een succesvolle marktleider.

Toch hebben wij ons afgevraagd of, als je van Goed naar Groots wilt en als je niet alleen de cijfermatige, maar ook de mentale marktleider wilt zijn, dat voldoende is. Ondanks successen moet je het lef hebben om je af te vragen of datgene wat goed genoeg was om de afgelopen decennia dat succes te realiseren ook goed genoeg is om het het komende decennium verder uit te bouwen. We wisten dat het economisch klimaat inmiddels echt anders was geworden en dat de concurrentie kopieert. Bovendien dwingt de markt tot verandering en de markt zelf is veranderd doordat voorkeuren van klanten snel wisselen en er kan altijd nieuwe concurrentie uit onverwachte hoek komen.

Ons antwoord op die vraag was 'nee' en we gingen dus op reis om onszelf opnieuw uit te vinden. We hebben een nieuwe, aangescherpte merkstrategie ontwikkeld en de Sligro-visie en missie opnieuw (of misschien wel voor het eerst) gedefinieerd. De centrale vraag was: **Hoe kan Sligro in een moeilijke markt duurzame groei creëren?**

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 merkessentie:

Groots in Genieten.

Onze strategische koers draait er daarbij om om de operationele efficiency van ons bedrijf (waar de afgelopen jaren veel in is geïnvesteerd en waarmee we voorop lopen) te behouden, maar juist op de overtreffende vorm van klantleiderschap veel meer nadruk te gaan leggen. Klantleiderschap gaat over:

- Weten en begrijpen.
- Persoonlijk en echt zijn.
- Inzichten, wensen en eisen van klanten centraal stellen.
- Het verplaatsen in de beleving van de klant.



VAN EEN PROFESSIONELE
GROOTHANDEL NAAR EEN STERK
FOODSERVICE MERK

- Onze autoriteit beter verwaarden.
- Klanten nieuwe oplossingen bieden.

Het resultaat van het voorgaande vatten wij kort samen als:

Van een professionele groothandel naar een sterk food-service merk. Van Goed naar Groots.

Sligro, Groots in Genieten!

De hiervoor vermelde conceptuele aanpak hebben we vervolgens uitgewerkt en per module of cluster in concrete acties en aanpassingen omgezet, die uiteindelijk allemaal moeten leiden tot meer groei en als gevolg daarvan tot meer rendement. Een paar voorbeelden daarvan lichten we hier toe:

→ **Gesegmenteerde salesaanpak**

Onze sales teams zijn qua organisatiestructuur aangepast en dat vond met name plaats bij het regionale verkoop-team. Daar vond een scheiding in bewerking plaats van wat wij noemen Horeca Groot klanten, ofwel klanten die veel waarde toevoegen aan de producten die zij bij ons afnemen en Horeca Klein klanten die traditioneel minder waarde toevoegen. Bij de eerste groep denken wij aan hotels, restaurants, bij de tweede groep bijvoorbeeld aan het fast service segment. Bij het nationale account-team zijn wij nog een stap verder gegaan en hebben wij binnen de verdeling horeca groot en klein een verdere specialisatie op segmentbewerking toegevoegd. Klanten willen immers advies, worden bewuster en professione-

ler en verwachten daarom een professionelere gesprekspartner en een nog meer proactieve benadering en uiteindelijk 'oplossingen' in plaats van alleen 'producten'. Dat die nieuwe gesegmenteerde sales aanpak ook gelijk zou bijdragen aan het verkrijgen van een mooie prijs door het winnen van de Piet Heijn SMA Award 2014 was meegenomen.

→ **Inspiratie**

Wij hebben sterk ingezet op het bieden van meer inspiratie, zowel in onze (nieuwe) vestigingen, online als via onze gesegmenteerde salesaanpak. Veel van onze marketing campagnes kennen tegenwoordig het 360° principe. Een conceptintroductie als shared dining of BBQ wordt integraal ingezet, online, via social media, in de folder, via de buitendienst, door demonstraties in de zelfbediening, in workshops, etc. Alles tezamen in één groot communicatiebombardement. Een ander voorbeeld op dit terrein is Sligro's foodblog Foodbrigade, die beoogt het hart en hoofd van de horeca te zijn. Deze website wordt zeer door onze klanten gewaardeerd en verkreeg prompt vier nominaties voor de Grand Prix voor Content Marketing en werd zelfs genomineerd voor de European Excellence Awards.

→ **Promo**

Onze beter gedifferentieerde folderbenadering (fysiek en online) door klanten in te delen op basis van horeca groot, horeca klein en het MKB en ze ieder hun eigen folderkaternen toe te zenden heeft zeer duidelijk zijn



vruchten afgeworpen. We bieden sinds deze wijziging meer relevante content per doelgroep en dat werd eigenlijk direct al na lancering duidelijk uit de omzetontwikkeling. Het gaat daarbij overigens niet alleen om klantensegmentering, maar ook over promorollen en promo-invulling. De stap van één naar drie categorieën is een eerste van vele stappen. Uiteindelijk zal met behulp van onze online en CRM-plannen toegewerkt worden naar zo veel mogelijk één-op-één communicatie, het schieten met scherp.

→ **Prijs**

Er ontstaat in de markt waarin wij opereren steeds meer behoefte aan prijsmanagement, enerzijds door de economische ontwikkeling en anderzijds wordt de markt onder meer door internet steeds transparanter. Daarom hebben wij ons prijsbeleid aangescherpt. Onze economische kant is gebouwd op drie pijlers:

- Regulier (geruststellend/competitief).
- Promo (verrassend aantrekkelijk).
- Volumevoordeel (voor de professionele gebruiker van dat deel van het assortiment).

→ **Category management**

Ten opzichte van wat bij retailers gebruikelijk is, werd te weinig aandacht besteed aan category management. Eén van de redenen daarvoor is dat de verkoopvloeroppervlakte relatief flexibel en goedkoop is. Op dit terrein hebben we inmiddels belangrijke stappen gezet om het assortiment te richten op de behoefte van onze kern-klantensegmenten. Daarbij is het ijkpunt een wel-

overwogen balans tussen omzet, marge en de waarde voor de klant en de formule. Op termijn beogen we category management te professionaliseren richting retail niveau. Onze foodretailcollega's brengen daarbij vanzelfsprekend de nodige know how in en waar mogelijk werken we ook in gelijke structuren. In onze nieuwe 3.0-vestigingen is het assortiment uitgebreid, maar in de beleving van de klant veel meer dan daadwerkelijk het geval is. Dat hangt vooral samen met een betere presentatie.

→ **Visuele identiteit en CRM**

Onze zelfbedieningsvestigingen, maar ook algemene communicatie Look-and-Feel was in de loop der jaren simpelweg wat gedateerd geworden. De generatie Sligro 2.0 is dan ook al weer ruim 10 jaar oud en was dus toe aan groot onderhoud. Onze ambitie op dit terrein hebben we (opnieuw) gedefinieerd.

- Een eenduidig en actueel merkbeeld bij klanten en potentiële klanten, passend bij onze ambitie.
- Het beeld van de marktleider, een sterk foodmerk met een eigen identiteit.
- Het voorgaande in de volle breedte en vooral zeer consistent uitgevoerd en geïmplementeerd onder coördinatie van de sterk uitgebreide marketing afdeling.

Kernbegrippen die wij daarbij hanteren zijn: echt, lekker, eerlijk, puur, handel, service, robuust, authentiek, werelden ontdekken, inspireren, persoonlijk en kennis. Op dit terrein zijn inmiddels grote vorderingen gemaakt.



Als voorbeelden noemen wij onze nieuwe 3.0-vestigingen, promotionele uitingen, de nieuwe website en Foodbrigade. Toch zullen de komende twee jaar nog belangrijke stappen volgen op e-commerce- en CRM-gebied. Aan de achterkant wordt daaraan volop gewerkt en er zijn inmiddels belangrijke IT-investeringen gedaan en deels al in gebruik genomen. Onze klanten zijn zeer tevreden over onze huidige internet bestelapplicatie Slimis, waarmee we ongeveer € 800 miljoen bezorgomzet afwikkelen. Met onze nieuwe e-commerce applicatie, waarvan wij verwachten dat die eind 2015 live gaat, denken wij echter hun verwachtingen nog substantieel te kunnen overtreffen. Met de combinatie van het nieuwe e-commerce platform en het perfectioneren van ons CRM-systeem verwachten wij klanten mee te kunnen nemen in een reis met meer inspiratie, meer informatie en meer en gerichte ondersteuning. Dit traject heet intern online 3.0 en wij verwachten daarmee fundamentele stappen voorwaarts te zetten in de strategie van ons foodservicebedrijf.

→ **De nieuwe zelfbedieningsgroothandels**

Onze nieuwe visuele identiteit en alle andere zaken die voortvloeien uit het Sligro 3.0-project worden het meest zichtbaar in onze nieuwe vestigingen. Op 10 maart 2014 openden wij onder overweldigende belangstelling onze eerste zelfbedieningsgroothandel nieuwe stijl in Maastricht. Daarmee beogen wij Lekkerder, Voordeliger, Persoonlijker en Inspirerender te zijn en uiteindelijk gaat het om overtreffende klantgerichtheid. Achteraf mogen we de gemeente Maastricht dankbaar zijn dat de 'strijd' om de verkoop van onze oude vestiging, waarover wij vorig jaar berichtten, zo lang geduurd heeft. Daardoor waren we in staat deze bourgondische stad de primeur te geven van onze belangrijkste vernieuwing op foodservicegebied van het afgelopen decennium. We hebben er bewust veel tijd voor uitgetrokken om alles (nagenoeg) in één keer goed te doen en we vinden dat we daar heel goed in geslaagd zijn. Belangrijker dan onze eigen constatering is die van onze klanten en die mag er ook wezen. Dat blijkt zowel uit klantenonderzoeken, als uit de omzetontwikkeling. Inmiddels hebben we ook met succes een nieuwe vestiging in Gouda (uitgebreid van type 1 naar type 3) en de bestaande vestiging in Eindhoven is in 3.0-stijl gebracht. In beide eerste projecten is de 3.0-stijl gepaard gegaan met een verhuizing naar een nieuw gebouw, in het geval Gouda is dat tevens gepaard gegaan met een forse uitbreiding. Dat betekent dat moeilijk onderscheid te maken is tussen het effect van het nieuwe gebouw/locatie en de formuleaanpassing. Daarom vormt de 'case' Eindhoven voor ons het echte bewijs of de nieuwe formule werkt. Na anderhalve maand

geopend te zijn is het te vroeg om nu al conclusies te trekken, maar de eerste resultaten stemmen hoopvol en sterken ons in onze plannen om de komende vijf tot zeven jaar alle vestigingen in nieuwe stijl te brengen. Daar zijn forse investeringen voor nodig. Overigens vergt een 3.0-vestiging geen substantieel hogere investering dan een 2.0-vestiging en door de investeringen slim te timen en te verdelen over de Groep zal ook de totale investeringsomvang niet substantieel afwijken van onze doelstelling van 2% over de omzet. Het komende jaar verwachten wij het aantal 3.0-vestigingen uit te breiden richting tien, inclusief de 48e vestiging in Almere. De 49e volgt begin 2016 in Utrecht.



BEZORGING

Wij mogen constateren dat wij de afgelopen jaren een prachtige infrastructuur hebben opgebouwd van distributiecentra, die afgestemd is op ons huidige marktaandeel. Omdat groei naar 30% marktaandeel voornamelijk uit Bezorging zal komen, denken we wel na over de invulling van de infrastructuur de komende jaren. De bezorgoperatie van de afgelopen jaren is gepaard gegaan met relatief afnemende rendementen. Daarbij constateren wij ook dat verwaarding van service en dienstverlening te weinig heeft plaatsgevonden en dat de omzetgroei gepaard is gegaan met gelijk opgaande kosten. Daarom richten wij ons de komende jaren op een verdere investering in klantgerichtheid, maar ook op verbetering van het relatieve rendement. Bij dat laatste zijn concrete stappen gedefinieerd, onder meer in ons Goed/Beter-BS-programma en in het Kicken op Kosten-programma. Dat houdt overigens vooral een andere, slimmere werkwijze in. In 2014 liep dat programma vertraging op door de integratie van acquisities, de snelle uitrol van de van Kruidenier overgenomen klanten en de ingebruikname van nieuwe infrastructuur.

ZELFBEDIENING

Bij Zelfbediening richten we ons door de uitrol van 3.0 en nieuwe vestigingen op hernieuwde aandacht op omzet (en marge) door middel van meer traffic en vollere klanten. Wij willen verder investeren in klantgerichtheid en de formule-uitgangspunten niet veronachtzamen. Daarmee beogen we het uitstekende rendement relatief op peil te houden.

GROEI DOOR ACQUISITIES

In het voorgaande hebben wij vooral gesproken over autonome groei. Naast autonoom willen we ook groeien door acquisities. De gefragmenteerde markt waarin wij opereren en een markt waarin overwegend geen of een matig rendement wordt gerealiseerd, biedt voor ons volop mogelijkheden voor acquisities; alleen het tempo kunnen wij niet zelf bepalen, want de tango dans je nu eenmaal met zijn tweeën. Een acquisitie moet natuurlijk wel passend zijn:

- Met overwegend een juist klantenbestand/juiste klantenmix met synergie met ons bedrijf.
- Met een cultuur die geen verandering mag vormen; het moet immers wel Sligro kunnen worden (maar niet perse heten).
- Met een zekere omvang of specialisme.
- Met een regionale of nationale versterking.
- Met oog voor marktpositie en mededinging.

De acquisities van Van Oers uit 2013, Horeca Totaal Sluis en Rooswinkel uit 2014 voldeden daaraan.

HORECA TOTAAL SLUIS

In februari ronden wij de overname van deze vennootschap af en deze werd vanaf maart in onze geconsolideerde cijfers betrokken. Horeca Totaal Sluis realiseert op jaarbasis circa € 20 miljoen omzet en doet dat uitermate efficiënt met 40 werknemers. Het gebied West-Zeeuws Vlaanderen dat Horeca Totaal Sluis bedient, kenmerkt zich door een sterk seizoensmatig karakter met veel nadruk op de lente en de zomer. Het relatief slechte zomerweer speelde ons wat dat betreft overigens niet in de kaart in 2014. We hebben tot na het seizoen gewacht om dit bedrijf volledig te integreren in onze infrastructuur, werkwijzen en systemen, maar eind november was het zover. Net zoals de vestiging in Vlissingen, die ook een sterk seizoenskarakter heeft, is Sluis een zogenaamde open BS, hetgeen betekent dat we zelfbediening en bezorging combineren. In het geval van Sluis is driekwart van de omzet bezorging. De klantenmix van Sluis bestaat vooral uit regionale horeca en past derhalve uitstekend bij Sligro. Voor ons vormt Sluis daarmee de 47e Sligro-vestiging.

ROOSWINKEL

Rooswinkel was een overwegend bezorgende groothandel, gericht op kleinschalige horeca en institutionele klanten. In 2013 realiseerde zij een omzet van circa € 30 miljoen met 120 medewerkers. Na veel voorbereidingen werden de klanten van Rooswinkel in de lente overgeheveld van haar voormalige locatie in Roermond naar onze nieuw geopende bezorgservicelocatie in Venray. Dat gaf wel enige strubbelingen, omdat in deze BS kort ervoor omzet vanuit andere locaties was samengevoegd en er tegelijk nogal wat omzet autonoom bij kwam. Met een flinke extra inspanning is het later in het jaar goed gekomen en draait Venray inmiddels een normale productiviteit. Een concurrent dook vol op de klanten van Rooswinkel. Door een gerichte commerciële tegenactie op de klanten van deze concurrent in zijn oorspronkelijke werkgebied hebben we veel van het omzetverlies goed weten te maken. We sluiten niet uit dat we deze acties de komende jaren nog een paar keer zullen herhalen. Het gaf onze buitendienst veel energie en inspiratie.

BELGIË

De afgelopen jaren hebben we onze omzet naar Belgische klanten verviervoudigd naar een niveau van € 40 miljoen. Traditioneel bezoeken klanten uit de grensregio onze zelfbedieningsgroothandels en hadden we wat klanten met een Nederlandse achtergrond, die vroegen om beleving in België. Toen twee grote internationale bedrijven ons vroegen om ook hun Belgische vestigingen te beleveren (de Nederlandse deden we al) hebben we daar graag gehoor aan gegeven. Dat klinkt wat makkelijker dan het is, want we mogen dan wel open grenzen hebben voor personen, voor koffie en cola is dat bepaald niet het geval. Er komt dan een

hele ‘papierwinkel’ bij. In 2014 hebben we besloten om onze positie en kansen en bedreigingen in België eens goed te onderzoeken en een lange termijn businessplan op te stellen. Met die € 40 miljoen omzet hebben we een marktaandeel van ongeveer 1% in België. In België wordt relatief meer geld out of home besteed. Wij vinden dat het alleen zin heeft om echt een andere markt te betreden als je daar een top drie-positie (op termijn) kunt bereiken. Vanuit die achtergrond richten we ons dus op landen met een relatief beperkte bevolkingsomvang en we willen er maar één tegelijk doen. Na onze pogingen in Denemarken onderzoeken we nu de Belgische markt. In 2014 hebben we een landendirecteur benoemd en hebben we de markt in kaart gebracht. In het businessplan onderzoeken we de ‘route to market’ en wat je daar aan front- en backoffice voor nodig hebt. Vervolgens willen we in kaart brengen wat je waar nodig hebt en of we ons gaan richten op Zelfbediening of Bezorging of een combinatie van die twee. In ieder geval willen wij de Sligro-merkstrategie en formule uitgangspunten als leidraad nemen, aangevuld met Belgische ‘elementen’. Primair richten wij ons op autonome groei. Pas als een goede business opgebouwd is kan die versterkt worden door acquisities. Wij verwachten dat wij in de eerste helft van 2015 onze plannen voldoende geconcretiseerd hebben om deze met de buitenwereld te kunnen delen. Vooralsnog gaan wij ervan uit dat de Belgische markt voor ons voldoende mogelijkheden biedt voor toekomstige groei.

BS BERKEL EN RODENRIJS

Een project dat zeker niet onvermeld mag blijven in dit hoofdstuk betreft de ingebruikname van onze nieuwe BS in Berkel en Rodenrijs, een hypermodern distributiecentrum dat aan zeer hoge energie- en milieunormen voldoet met een BREEAM***-certificaat (zie pagina 69). In Berkel en Rodenrijs hebben wij de bezorgactiviteiten uit onze voormalige vestigingen in Den Haag en Barendrecht geconcentreerd. Beide voormalige vestigingen vormden onderdeel van de ‘boedel’ uit de overname van VEN. In 2014 liepen de 10-jarige huurcontracten af en konden we van de mogelijkheid gebruik maken om onze distributiec capaciteit aan te passen aan de eisen van de huidige tijd. Tijdens de bouw besloten wij al om een geplande uitbreidingsfase vervroegd in gebruik te nemen door grote klantenaanwas in deze regio. Daardoor beschikken wij nu over een distributiecentrum van 20.000 m², waar wij inmiddels circa € 150 miljoen op jaarbasis omzet realiseren. De integratie van de voormalige vestigingen verliep rimpelloos en we zijn druk doende om de productiviteit naar de gewenste standaard te brengen. Daarvoor nemen we normaliter een half jaar de tijd en we verwachten dat niveau dan ook in het eerste kwartaal te bereiken. Oorspronkelijk hadden we besloten om een sale en lease back van het gebouw te doen. Strategisch gezien zien we geen belangrijke meerwaarde om het onroerend goed van dergelijke

distributiecentra in eigendom te hebben. Door het BREEAM*** kunnen we echter gebruik maken van een aantal fiscale en subsidiemogelijkheden die niet of in beperktere mate van toepassing zijn als huurder. Daarom hebben we besloten om eigenaar te blijven van het pand en deze onroerend goed investering van € 14 miljoen zelf te financieren. Gelukkig biedt onze financiële positie de mogelijkheid dit soort keuzes te maken.

VAN HOECKEL

Van Hoeckel is ons bedrijf dat zich richt op de institutionele markt. Die markt is aan (extreme) veranderingen onderhevig. Wellicht realiseert niet iedereen zich dat de grote verschuiving van intramurale naar (mindere) extramurale zorg niet alleen veel betekent voor zorgklanten en zorgverleners, maar ook voor de toeleveranciers van hen. Een jarenlang stabiel economie-onafhankelijk segment van Foodservice is in korte tijd omgeturnd in een krimpmarkt en dat gaat nog wel een paar jaar door. Er zijn al verpleeg- en verzorgingshuizen gesloten en de NZA verwacht dat dat op termijn toeneemt tot 30%. In de totale zorg neemt het aantal banen in de periode 2013-2015 met 100.000 af. Dat betekent dat er niet alleen minder monden van zorgklanten te vullen zijn, maar ook van hun verzorgers. Los van het feit dat het aantal intramurale zorgplaatsen fors afneemt, wordt binnen dat deel dat blijft bestaan ook nog eens fors bezuinigd, ook op voeding. Dat is jammer, want het aspect voeding geeft juist in die markt enorm veel kwaliteitsbeleving en is qua kosten maar een relatief geringe component.

Van Hoeckel schat in dat haar markt in 2014 met 4% kromp en daar komt in 2015 nog 4 tot 5% bij. Gelukkig heeft Van Hoeckel die ontwikkelingen tijdig zien aankomen en daarom als eerste van de Groep haar positionering tegen het licht gehouden onder het uitgangspunt:

- Het is onze overtuiging dat in de zorg de maaltijden de mooiste momenten van de dag zijn.
- Daarom begeleiden wij onze klanten vandaag en morgen in een gezonde bedrijfsvoering met gezonde zorgen.

Van Hoeckel heeft daartoe het ABCD-coaching model ingevoerd.

Met dit model ondersteunt Van Hoeckel met succes klanten in de zorg. Van Hoeckel outperformede de markt in 2014 met ruim 4%, al moet gezegd worden dat dat in zo'n krimpmarkt helaas nog nauwelijks tot groei leidt.

ABCD COACHING



PLAZA, FOOD FOR ALL
WINT 'OUT OF HOME'
FORMULE AWARD IN
FASTSERVICE





Organisatie EN MEDEWERKERS

DOELSTELLINGEN

- Aangaan van duurzame arbeidsrelaties als betrouwbare en professionele werkgever.
- Nastreven van relatief langdurige dienstverbanden om investeringen in opleiding, cultuur en commitment lonend te maken.
- Hooghouden van de trots op Sligro Food Group door intensieve communicatie en door het delen van succes.
- Creëren van een prettige en veilige werkomgeving waarin medewerkers van diverse komaf zich thuis kunnen voelen.
- Afdwingen van onderlinge samenwerking om gericht synergievoordelen te behalen voor de Groep.
- Borgen van belangrijke cultuurelementen, ons 'Groen Bloed': samen sterk, trots vanuit passie, zorgvuldig met centen, gezond eigenwijs en bewust direct.
- Creëren van een leiderschapsstijl, die past bij onze cultuur.
- Vasthouden aan de werking van een informele organisatie waarin korte lijnen bijdragen aan slimme en snelle oplossingen in het dagelijks werk.
- Handhaven en verder uitbouwen van klantgerichtheid en klantvriendelijkheid als vanzelfsprekende werkhouding van alle medewerkers.
- Anticiperen op de uitdagingen in de markt en de ambities voor de toekomst door concernbrede kwaliteitsimpuls in de organisatie.
- Stimuleren van groei van medewerkers door het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidings- en management developmenttraject.

CULTUUR

Meer en meer krijgen wij bevestigd hoe belangrijk cultuur is voor onze organisatie. Tegelijkertijd is cultuur een wat abstract begrip. Cultuur is vooral iets wat je ervaart en bent, maar het is niet iets waar je in een bedrijf als het onze wetenschappelijk mee bezig bent en vooral niet iets wat je probeert te regelen. Wij kiezen onze eigen weg, we zijn graag **gezond eigenwijs**. Onze samenleving daarentegen

wordt wel steeds juridischer van aard en documentatie van handelingen wordt meer en meer een doel op zichzelf. Daardoor ontstaat het gevaar dat veel zaken geïnstitutionaliseerd worden in plaats van uit het hart geschieden en daarmee niet meer echt zijn. Het gevoel van tevredenheid neemt niet toe als alles op papier beter geregeld is. Het is voor een bedrijf (en zeker het onze) een grote uitdaging daar goed mee om te gaan. Van nature doen wij veel op gevoel, ondernemerschap noemen wij dat. Dat ondernemen doen wij vanuit onze aard op een maatschappelijk verantwoorde wijze. Wij noemen dat overigens gewoon fatsoenlijk zaken doen, dat spreekt voor zich in een beursgenoteerd familiebedrijf. Wij proberen steeds de juiste balans te vinden tussen het behouden van een informele cultuur en het voldoen aan regels en documentatie, die ons door 'anderen' opgelegd worden. Met 'anderen' bedoelen we de overheid in brede zin, toezichthouders, accountants, grote klanten, vakbonden en ga zo maar door.



Zelf ervaren wij onze cultuur overigens niet als bijzonder. Je gaat fatsoenlijk met elkaar om en wilt **samen sterk** zijn. Het is veel leuker om een individuele goede prestatie in een goed team neer te zetten. Dat dat niet zo vanzelfsprekend is blijkt vooral als nieuwe medewerkers in dienst treden. We hebben tegenwoordig weinig moeite medewerkers op hoog niveau aan te trekken. Er zijn veel medewerkers die de 'corporate' cultuur van anderen zat zijn en graag bij ons willen werken. Op het tweede meer tactische niveau is een verdere kwaliteitsslag wenselijk om aan te sluiten op de ambitieuze plannen voor de toekomst. Het gaat daarbij altijd om de combinatie van talent en 'Groen Bloed'. Medewerkers op relatief laag niveau houden juist meestal erg van onze **bewust direct** cultuur, waarin sterk ervaren wordt wat wel en niet kan. Eigenlijk ervaar je onze cultuur al binnen een paar werkdagen en als die niet bevalt is het het beste om maar weer snel te vertrekken. Dat zijn er overigens maar weinig, juist ook omdat we bij de werving en selectie op basis van profielen veel aandacht schenken aan het gedrag dat past bij onze cultuur. Veel van onze medewerkers zijn fier op ons bedrijf, wij noemen dat **trots vanuit passie**, wellicht nog wel een tikkeltje te veel intern gericht. Het Sligro 3.0-project dat uitvoerig is beschreven vanaf pagina 37 draagt er overigens bijna als vanzelfsprekend veel aan bij om dat ook extern meer uit te dragen. Wij zijn er trots op om kruidenier te zijn. In de Dikke van Dale heeft dat woord een negatieve bijklank, maar wij vinden het een geuzennaam. Zelf gebruiken we daarvoor de term **zorgvuldig met centen**. Iedere dag weer willen wij verantwoording dragen voor een zorgvuldig beheer van de middelen die wij inzetten om ons bedrijf voort te stuwen in de reis naar een goede toekomst. Kortom vatten wij onze cultuur samen in deze vijf begrippen:

- Samen Sterk.
- Trots vanuit passie.
- Zorgvuldig met centen.
- Gezond eigenwijs.
- Bewust direct.

MENSEN MAKEN HET VERSCHIL

Onze mensen maken het verschil, dat blijkt ook telkens weer uit klantenonderzoek. De absolute toppers op dat terrein zijn onze zelfbedieningsgroothandels. Er wordt ons zo vaak gevraagd hoe wij ze dat 'geleerd' hebben en het antwoord is altijd: niet. Het ligt besloten in onze bedrijfscultuur, al helpt het natuurlijk wel dat veel van die medewerkers een horeca-achtergrond hebben. Het gastheer of -vrouw zijn is er dan vaak met de paplepel ingegoten. Het zijn overigens niet alleen onze klanten die dat bevestigen. Afgelopen jaar hebben we weer een breed medewerkerstevredenheids-onderzoek uitgevoerd, waaruit dat blijkt. Medewerkers benadrukken daarin het belang van trots en passie. Wij scoren heel erg hoog op betrokkenheid en bevlogenheid ten

opzichte van vergelijkbare bedrijven. Mogelijk zoeken mensen in hun baan en hun directe omgeving juist datgene wat ze in de samenleving als geheel in toenemende mate missen. In het onderzoek van Incompany scoorde Sligro heel hoog op interne reputatie en cultuur en behoort daarmee tot de top 10 van onderzochte Nederlandse bedrijven. Het afgelopen jaar kwam dat onder meer tot uiting in een inspiratiebijeenkomst 'Food4Thought', waarin we 150 functionarissen meegenomen hebben in de dilemma's rondom eerlijk eten en hoe wij daar een bijdrage aan kunnen leveren in onze passie voor food. Die passie voor food cultiveren wij ook door middel van kookcursussen in teamverband. Eén van de kerncompetenties waarop wij selecteren is dat je moet houden van lekker eten. Dat geldt niet alleen voor degenen die daar dagelijks mee te maken hebben, maar tevens voor de boekhouder en de ICT-specialist. We constateren wel dat we nog een slag kunnen maken in het doorvertalen van onze cultuur via het leiderschap tot op het laagste niveau. Daarom hebben we daarvoor een opleidingsprogramma voor leidinggevendenden op diverse niveaus ontwikkeld.

ARBEIDSMARKT

Er is nog steeds enige ongerustheid op de arbeidsmarkt, maar deze neemt wel af. Bemoedigend is dat de werkgelegenheid geleidelijk wat aantrekt, nadat deze vele jaren afgekald is. Het zou fijn zijn als de aandacht wat meer naar werkgelegenheid zou uitgaan dan naar werkloosheid. Het verdienvermogen van onze samenleving wordt immers vooral door werkgelegenheid gevoed. Vanaf 2015 past Nederland zich aan aan de internationale definitie van werkloosheid en dan zakt het werkloosheidspercentage met ongeveer 1%, maar het aantal werklozen neemt toe. Iedereen mag dan opportunistisch kiezen waar hij blij van wordt. De overheid vertoont overigens de laatste tijd een defensief gedrag, gebaseerd op oude dogma's uit tijden dat de samenleving anders in elkaar zat. De nieuwe mode in Den Haag is om flexibiliteit tegen te gaan door het maken van meer en andere regels. Daarbij zal ongetwijfeld de gedachte zijn dat de samenleving maakbaar is. De nieuwe wet Werk en Zekerheid sluit op belangrijke onderdelen niet aan bij wensen van werkgevers, maar ook niet op de wijze waarop eigentijdse vaak jonge mensen zich willen binden. De goede elementen van die wet worden daardoor ondergesneeuwd. De afgelopen jaren zijn ongelooflijk veel risico's van het in dienst hebben van werknemers doorgeschoven naar werkgevers, zonder dat die werkgevers overigens veel instrumentarium kregen om daar goed mee om te gaan. Dat soort risico's zijn al moeilijk te dragen voor grote bedrijven als het onze, laat staan voor het Midden- en Kleinbedrijf, waartoe veel van onze business-to-business klanten behoren. De beperking van flexibiliteit in contracten tot maximaal



**SAMEN STERK
TROTS VANUIT PASSIE
ZORGVULDIG MET CENTEN
GEZOND EIGENWIJS
BEWUST DIRECT**

twee jaar gaat leiden tot meer tijdelijke contracten (in plaats van minder, zoals bedoeld), maar dan wel bij verschillende werkgevers. Jongeren met een bijbaantje beogen op dat moment helemaal geen vast contract te krijgen, maar zullen sneller buiten de boot vallen omdat ze bij het tweede bijbaantje te 'duur' worden.

Als je de risico's van werknemers naar werkgevers verschuift en de flexibiliteit probeert te beperken ga je tegen de economische realiteit in en die is altijd sterker.

FLEXIBILITEIT

Wij zijn overigens in ons bedrijf helemaal geen voorstander van een hele grote flexibele schil. Juist omdat wij onze cultuur koesteren, hebben wij veel behoefte aan duurzame arbeidsrelaties. Een stuk flexibiliteit heeft echter ieder bedrijf nodig. Werk verschuift tussen locaties en is seizoens- of klantafhankelijk. Door voldoende flexwerk te organiseren houden wij een groot absorptievermogen bij overnames en andere organisatiewijzigingen. Banen hebben wij genoeg, maar niet altijd om de hoek. Dat vraagt inschikkingsvermogen van beide kanten.

Wij waren daardoor in staat een (te) grote groep medewerkers vanuit de overname van Rooswinkel een nieuwe passende

baan bij de Groep aan te bieden of bij de vervoerders, waarmee wij samenwerken. Wij hebben nu eenmaal geen vervoer in eigen beheer, maar doordat wij een vaste relatie onderhouden met onze vervoerders, kunnen wij via hen chauffeurs van overgenomen bedrijven een nieuwe uitdaging bieden. Dat gaat natuurlijk niet als je geen duurzame relatie met die vervoerders onderhoudt. Dat doen we overigens niet alleen op basis van fatsoenlijk zaken doen, maar ook omdat de chauffeur een wezenlijk onderdeel is van de dienstverlening richting onze foodserviceklanten. In het geval van Horeca Totaal Sluis was de sociale 'problematiek' relatief klein, omdat er al sprake was van een efficiënte organisatie. Als gevolg van natuurlijk verloop zijn we daarna weer in staat om de flexibele schil rustig naar het gewenste niveau te brengen.

SOCIAAL PLAN

In een aantal onderdelen van ons bedrijf hebben wij aanpassingen doorgevoerd om de actuele bezetting aan te passen aan de behoefte en soms had dat invloed op de arbeidsvoorwaarden van medewerkers. Dat geschiedt altijd op basis van een sociaal plan. Zo'n plan wordt tegenwoordig met de Ondernemingsraad afgesproken, omdat de vakbonden zich

teruggetrokken hebben of te weinig leden hebben. We hebben er veel respect voor dat de Ondernemingsraad deze verantwoordelijkheid wil nemen. Het meest ingrijpend was dat bij de invoering van het modulair functiehuis bij EMTÉ. Daarbij is in korte tijd met 800 medewerkers een gesprek gevoerd en bij meer dan de helft heeft dat ook financiële consequenties gehad. Dat is zonder al te veel arbeidsonrust verlopen door de heldere en consequente toepassing en door open communicatie. De medewerkers accepteerden de argumenten die aan deze beslissing ten grondslag lagen. Dat zegt veel over onze bedrijfscultuur. Wat moet moet, maar wel altijd persoonlijk en op sociaal verantwoorde wijze. Andere ingrijpende wijzigingen vonden plaats bij de binnendiensten van de BS'en en op een paar hoofdkantoorafdelingen, in het bijzonder bij de afdeling Inkoop. Daar is de werkmethode en organisatiestructuur ingrijpend aangepast om meer procesmatig te kunnen werken. Onder andere het nieuwe leveranciershandboek is daaruit ontstaan, hetgeen veel bijdraagt om wederzijds procesmatig te kunnen werken. We verwachten in 2015 de aanpassingen binnen Inkoop te kunnen afronden.

In 2014 hebben we een nieuwe tender voor 2015 voor flexwerkers uitgeschreven. Daarmee gaan we een grote kostenbesparing realiseren door slim samen te werken en op een andere manier met planningen om te gaan. Behalve een kostenbesparing verwachten we de kwaliteit en betrokkenheid te verhogen.

Tot slot zijn we in 2014 in onze BS'en meer met studenten gaan werken op relatief kleine contracten. Die studenten willen juist werken op tijdstippen die door onze medewerkers (en in ieder geval onze Cao) als onaangenaam worden aangemerkt.

ZIEKTEVERZUIM

De wet BEZAVA regelt dat we met ingang van 2014 verantwoordelijk zijn voor medewerkers die ziek uit dienst gaan of zelfs binnen een maand na einde contract ziek worden. Die nieuwe wet hebben we vanaf dag één meteen goed ingeregeld. Doordat wij goed zicht blijven houden op de einde contractdatum is de verzuiminstroom beperkt gebleven tot 16 personen en voor het allergrootste deel slechts kortdurend. We hebben voor de begeleiding een extern bureau ingehuurd. Deze wet is overigens één van de voorbeelden, waaruit wij verantwoordelijkheid krijgen toegeschoven, zonder dat daar enig beheersinstrumentarium tegenover staat. Het kort verzuim hebben we goed onder controle, maar het middellang en lang verzuim is toegenomen en daarmee het totaalpercentage dat steeg van 4,0 tot 4,2%. Een derde deel van het langdurig verzuim heeft een psychische achtergrond, die vaak in de privésfeer ligt. Als werkgever schakelen we dan het maatschappelijk werk in of bieden ondersteuning aan

van een psycholoog. In toenemende mate zijn financiële problemen van invloed op ziekmeldingen en het betreft hier dus mensen met een baan.

Wij constateren ook een toename van het aantal loonbeslagen. Gemiddeld hadden we er meer dan 300 in 2014. In onze BS in Amsterdam hebben we een relatief groot aantal probleemgevallen op dit terrein, waardoor we een pilot hebben gedaan met een budgetcoach. Dat heeft tot positief resultaat geleid en we gaan die meer inzetten bij schrijnende gevallen. De keerzijde hiervan is dat we steeds meer betrokken raken in het privédomein van de werknemer, iets wat je vanuit meerdere redenen eigenlijk niet wilt. Uiteindelijk streven we ernaar om door al deze maatregelen weer onder de 4%-grens uit te komen.

Zoals wij vorig jaar schreven zijn we voor de WGA (Wet Gedeeltelijke Arbeidsongeschiktheid) noodgedwongen teruggedaan naar het publieke stelsel. Ons geautomatiseerde verzuimproces helpt om aan de strikt formele eisen van het UWV tijdig te voldoen. We hebben dan ook geen enkele sanctie ontvangen. Het voldoen aan regels is te doen en daarmee houdt je 'technische' verantwoordelijkheid op. Een duidelijk voorbeeld hoe dat zaken op papier goed geregeld kunnen zijn, maar bepaald niet tot tevredenheid leiden of tot slimme oplossingen.

MEDEWERKERSBESTAND EN DIVERSITEIT

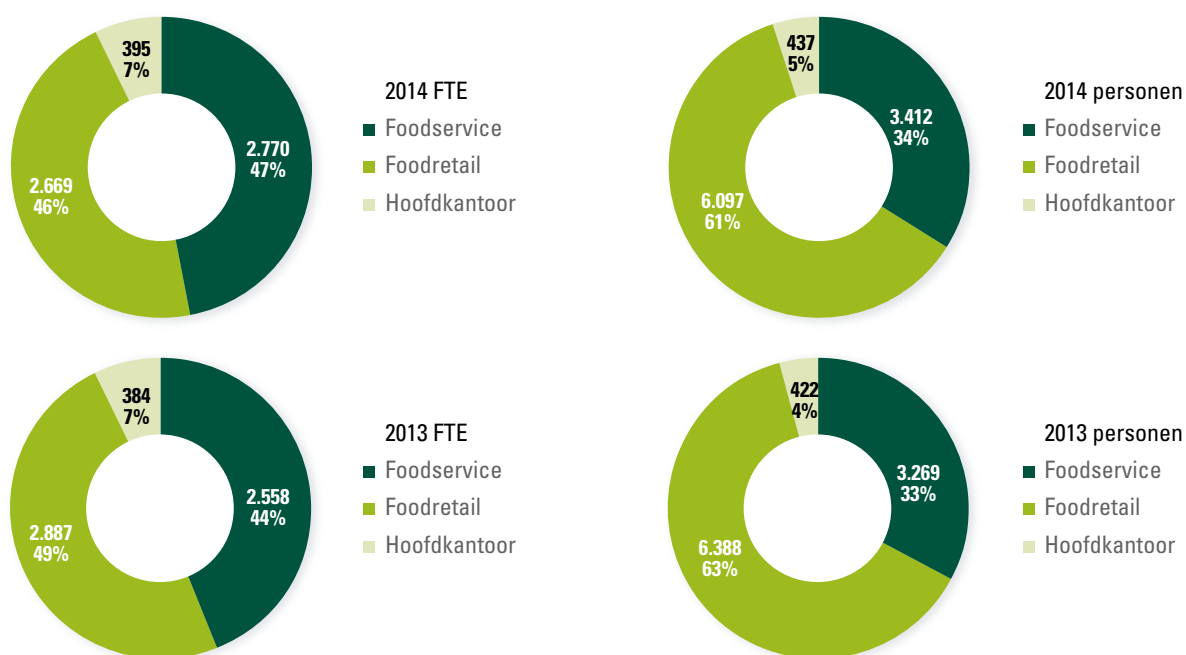
In onderstaande grafieken hebben wij ons personeelsbestand ingedeeld in drie hoofdgroepen:

- Centrale hoofdkantoor.
- Foodretail.
- Foodservice.

We hebben de definities ten opzichte van vorig jaar wat aangescherpt. Het belangrijkste verschil ten opzichte van vorig jaar is dat we de definitie centrale hoofdkantoor niet meer alleen laten afhangen van de plaats waar gewerkt wordt. Medewerkers op het hoofdkantoor die alleen werkzaamheden verrichten voor Foodservice of Foodretail worden rechtstreeks daaraan toegerekend. De vergelijkende cijfers over 2013 zijn dienovereenkomstig aangepast. Het medewerkersbestand ontwikkelde zich zoals de tabellen op de pagina hiernaast weergeven.

Uit deze opstellingen blijkt dat het totaal aantal medewerkers nauwelijks gewijzigd is. Wel zijn er in Foodservice ongeveer 200 fte bijgekomen en in Foodretail is het aantal afgenomen met 200 fte.

MEDEWERKERSBESTAND

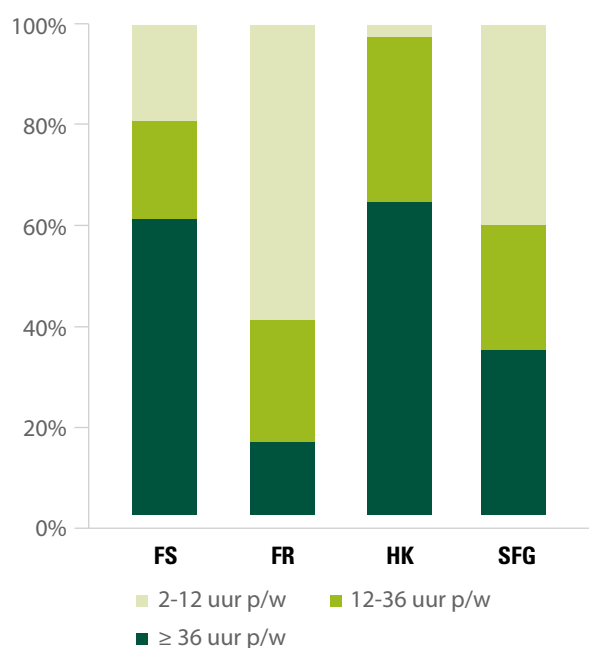


Het aantal fte is in 2014 bij Foodservice door overnames met circa 120 toegenomen. Dit betreft (naar tijdsgelang) de overnames van Horeca Totaal Sluis en Rooswinkel en het voljaareffect van Van Oers uit 2013. Bedacht dient te worden dat de chauffeurs van Rooswinkel (en Van Oers) bij onze vervoersbedrijven in dienst zijn getreden. De grafieken geven alleen inzicht in de ontwikkeling van ons eigen personeelsbestand. Daarenboven maken we gebruik van Euroflex-krachten en uitzendkrachten. Dat is voor een deel het gevolg van bewuste keuzes in de logistieke omgeving en

de behoefte aan flexibiliteit en voor een deel omdat er onvoldoende kwalitatieve vaste arbeidskrachten beschikbaar zijn. Op jaarbasis zijn 350 fte (2013: 342 fte) op deze wijze voor de Groep ingevuld. Bij Foodretail is het aantal vooral afgenomen door twee winkelsluitingen, door aan franchisers overgedragen vestigingspunten en door het modulair functiehuis.

We maken een indeling van de medewerkers naar contractsoort, geslacht en leeftijd.

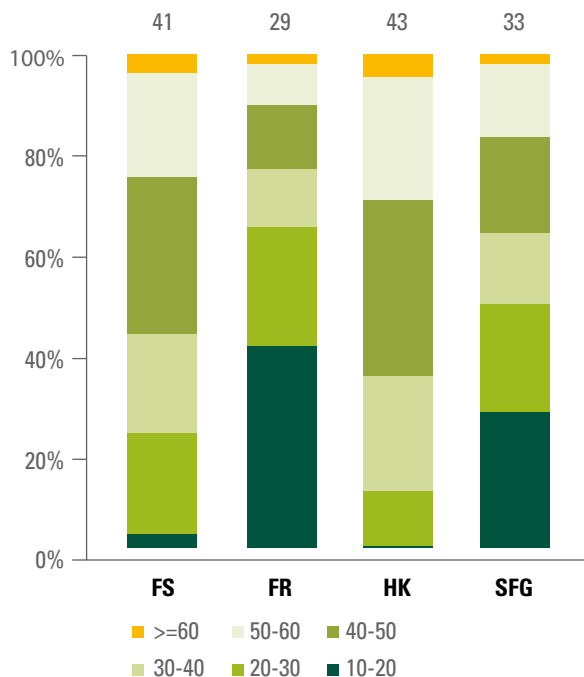
MEDEWERKERS NAAR CONTRACTSOORT



MEDEWERKERS NAAR GESLACHT



MEDEWERKERS NAAR LEEFTIJD



Uit deze grafieken blijkt onder meer dat er heel veel jonge mensen met kleine contracten in de supermarkten werken. Dat zijn vooral studenten en scholieren die een bijbaantje hebben naast hun studie. Het betreft zowel jongens als meisjes. Dankzij de supermarkten doen zij een zeer leerzame eerste werkervaring op, leren een stukje discipline van op tijd het bed uit, omgaan met klanten, discipline op het werk en natuurlijk omgaan met de zelf verdiende centen. In tegenstelling tot de publieke opinie en vakbondshouding die het vaak heeft over het uitknijpen van, ervaren de jongeren het zelf als zeer leerzame en leuke eerste jobs. In ons medewerkers-tevredenheidsonderzoek scoort juist deze groep collega's zeer hoog. Daarnaast werken er veel volwassen vrouwen parttime in een supermarkt, in combinatie met hun functie in het gezin. Dit verklaart de oververtegenwoordiging van vrouwen bij Foodretail en de relatief beperkte arbeidsduur. In Foodservice zijn veel logistieke functies en dat is een beroep dat vrouwen minder aanspreekt. De leeftijdsopbouw bij Foodservice is vrij evenwichtig. Door de aard van het werk zijn er echter maar weinig plekken voor niet volwassenen. Dat hangt ook samen met het benodigde opleidingsniveau. Veel functies in de supermarkt zijn van uitvoerend niveau, terwijl in Foodservice een meer gekwalificeerd niveau vereist is. De meeste werknemers in Foodservice hebben een fulltime contract of een substantieel deel daarvan.

De situatie op ons hoofdkantoor is geheel anders. Voor veel functies is een middelbaar of hoog opleidingsniveau vereist. In dit soort functies wordt veelal fulltime gewerkt of met een

ruim parttime contract. We zien een duidelijke ontwikkeling naar steeds hoger opleidingsniveaus. Functies op het hoofdkantoor zijn relatief sexe onafhankelijk maar de soort organisatie die wij zijn leidt tot een oververtegenwoordiging van mannen.

Wij streven er op twee plaatsen in de organisatie naar om meer functies te laten invullen door vrouwen. Wij zouden graag meer vrouwen zien doorstromen naar de managementteams van onze supermarkten, onder meer omdat de meeste van onze klanten vrouw zijn.

Ook op ons hoofdkantoor zien wij dat het aantal vrouwen in kaderfuncties toeneemt en dat juichen wij toe. Voor een deel doe je dat bij aanname, deels heeft het in onze organisatie, waar eigen kweek en doorgroei van groot belang zijn, ook gewoon tijd nodig. Binnen onze organisatie is diversiteit overigens een open en bespreekbare kwestie en geen dwangmatig geforceerd proces, waar in de praktijk dan weer juist via allerlei bochten omheen wordt gewerkt. We kennen de visie en nemen er de rust en tijd voor en vinden het oprecht prettig als er stap voor stap wat meer balans komt in de verhouding mannen en vrouwen.

Specifiek voor de statutaire directie geldt dat die uit drie mannen bestaat. Daar zal geen wijziging in komen bij de opvolging van de CFO in 2015. Zeven jaar terug hebben wij besloten dat het voor deze functie erg belangrijk is dat er sprake is van interne opvolging, omdat de Groep een bijzonder financieel aansturingsmodel heeft. De interne opvolger is van het mannelijke geslacht en wij vonden zijn bedrijfservaring belangrijker dan zijn geslacht.

De raad van commissarissen bestaat uit drie mannen en een vrouw. De uitbreiding van de raad vindt plaats met een man, omdat in de procedure op basis van kwaliteit en aansluiting op het profiel er voor deze mannelijke kandidaat een duidelijke voorkeur was.

Wij vinden de beschikking over competenties en Groen Bloed net zo belangrijk als sexe. Dat is dé kracht van ons bedrijf.

PARTICIPATIEWET

Vanaf 2015 treedt de Participatiewet in werking. Van nature zijn wij een bedrijf dat eerst naar de mogelijkheden kijkt en minder naar de beperkingen. Het is echter een wet met nog veel onduidelijkheden en de 'sticker'-problematiek is nog niet uitgekristalliseerd. Het is niet geheel duidelijk wie verantwoordelijk is en daarom worden wij als werkgever benaderd door het UWV, gemeentes, sociale diensten en sociale werkvoorzieningen. Wij hebben 200 locaties in het land en iedere regio of iedere dienst heeft zijn eigen beleid en visie. Daarnaast verwisselen diverse overheden hun rol als overheid met die als klant van ons bedrijf door lokale reciprociteit te vragen. Wij doen mee met een proef van BZW met een op te richten Werkbedrijf Oost-Brabant, een pilotregio. We hopen daarmee

met behulp van de AWWN dit enigszins te stroomlijnen. Ook in de regio Veghel doen wij mee aan een proef. We hebben ook pilots uitgevoerd met inzet van arbeidsgehandicapten. We constateren dat de wet- en regelgeving niet aansluit op de praktijk. We verwachten wel dat de boetewetgeving goed georganiseerd wordt, maar wellicht is het daar juist om te doen!

VEILIGHEID

Wij hebben als bedrijf een belangrijke verantwoordelijkheid voor veiligheid en veiligheidsbeleving van onze medewerkers. Het werken in ons bedrijf is niet echt gevaarlijk, maar vereist desalniettemin veel aandacht, al is het maar om het zo te houden. In 2014 registreerden wij 120 (2013: 155) ongevallen. Voor 43 (2013: 53) was een behandeling nodig, waarvan 4 (2013: 4) zo ernstig dat het een ziekenhuisopname tot gevolg had. Uiteraard voorziet de procedure erin dat direct een onderzoek wordt gedaan en melden we een ongeval in voorkomende gevallen bij de inspectie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De Arbo-ondersteuning hebben wij in 2014 uitbesteed bij een gespecialiseerde dienstverlener. Dat is de kwaliteit ten goede gekomen. We hebben de nieuwe aanpak van Risico Inventarisaties uitgerold en de evaluatie daarvan gestandaardiseerd. De riskmanagers in de locaties zijn opnieuw getraind. De werkinstructies en veiligheidskaarten voor EMTÉ zijn geactualiseerd en opnieuw verspreid. Er is extra aandacht gevraagd voor het veilig gebruik van de diverse apparaten in de winkel, ook door jongeren. Op alle vestigingen zijn ontruimingsoefeningen gehouden. Er was in 2014 één (2013: 2) (poging tot) een overval.

LEREN EN ONTWIKKELEN

Door pensionering en vertrek was het noodzakelijk deze subafdeling van P&O opnieuw te bezetten. Dat biedt ook mogelijkheden om accenten te verleggen, overigens met veel respect voor wat er in het verleden is neergezet. Daarbij speelt een rol dat verdere digitalisering noodzakelijk is, waarvoor de basis is gelegd. Belangrijke opleidingsprogramma's vonden hun achtergrond in wijzigingen in onze commerciële aanpak. Het invoeren van Sligro 3.0 en nog meer het Fijnproevers-programma (door zijn massaliteit) betekent nogal het een en ander voor onze organisatie en de daarbij noodzakelijke opleidingen. De opleiding voor het Fijnproeversprogramma vond plaats door middel van e-learning, terwijl voor het Sligro 3.0-opleidingsprogramma een combinatie van lokale trainingen op de werkplek, teambuilding en e-learning werd ingezet.

Ter ere van de pensionering van het voormalige hoofd opleidingen hebben wij de Jan Hoenselaars Award voor de beste eindscriptie of eindverslag van (kinderen van) onze medewerkers ingesteld (WO, HBO en MBO-niveau). Wij beschouwen leren en ontwikkelen als een belangrijke pijler voor ons personeelsbeleid.



WIJ HEBBEN ALS BEDRIJF
EEN BELANGRIJKE
VERANTWOORDELIJKHEID VOOR
VEILIGHEID EN
VEILIGHEIDSBELEVING VAN ONZE
MEDEWERKERS

Uit ons medewerkerstevredenheidsonderzoek kwam naar voren dat er veel behoefte is aan ontwikkelingsmogelijkheden. Duidelijk is dat wij de communicatie daarover moeten verbeteren en de mogelijkheden daarvan moeten vergroten. Levenslang leren is de norm. De uitdaging is dat de medewerker dat ook als zijn eigen verantwoordelijkheid gaat beschouwen. In die zin is er een breng- en haalplicht.

PROFESSIONALISERING VAN P&O

We zetten de laatste jaren flinke stappen in de professionalisering van P&O zelf. Geleidelijk voert P&O zelf alle taken uit die logischerwijs bij haar horen, rapporteert daarover en verschaft zelf betrouwbare en relevante managementinformatie over ons belangrijkste bezit, onze medewerkers. De eerste flinke stappen op het gebied van digitalisering zijn gezet en begin 2015 maken we weer een grote slag met automatisering door Management Self Service. We zijn bezig een nieuw platform te selecteren voor Medewerkers Self Service, dat tegelijk veel breder inzetbaar is als samenwerkings- en communicatieplatform. Dat gaat veel veranderen op het gebied van communicatie, training, leiding geven, informatieoverdracht en samenwerken. Wij verwachten dat we in 2015 daarmee live kunnen gaan, na een zorgvuldig implementatieproces. Dat is overigens bepaald niet iets van P&O alleen. We maken slagen in efficiency en kwaliteit van het omvangrijke administratieve proces rondom het hebben van 10.000 medewerkers, waarvan er ruim 4.000 een bijbaantje als hulpkracht hebben. Het natuurlijke gevolg daarvan is dat er veel mutaties zijn.

ONDERNEMINGSRAAD

Begin 2014 is de driejarige zittingsperiode van de nieuwe Ondernemingsraad begonnen. Wij hebben maar één vertegenwoordigend overleg. Daarmee volgt de Ondernemingsraad de organisatiestructuur van de Groep. Wij zijn immers één bedrijf met drie routes naar de markt en één geïntegreerde backoffice, zoals blijkt uit het schema op pagina 22. In de Ondernemingsraad zijn alle geledingen van het bedrijf vertegenwoordigd, maar de Ondernemingsraad verdeelt haar taken naar onderwerp in plaats van naar geledingen. In een bedrijf met 10.000 medewerkers kun je niet zonder vertegenwoordigd overleg. Wettelijk zijn we verplicht om een Ondernemingsraad te hebben, maar die 'plicht' ervaren wij als een zegen. Inbreng van medewerkers, geïnstitutionaliseerd via een Ondernemingsraad en elke dag weer via werkoverleg of anderszins, verhoogt de kwaliteit van de onderneming; ook dat is 'Samen sterk'.

In het afgelopen jaar zijn er vier reguliere Overlegvergaderingen en twee extra Overlegvergaderingen met één specifiek thema geweest. Zo'n vergadering begint altijd met informatie-uitwisseling: de directie licht de Ondernemingsraad uitvoerig in over wat er speelt in het bedrijf, zowel ten aanzien van alle

bedrijfsactiviteiten als zaken die direct betrekking hebben op medewerkers.

Vanuit de Ondernemingsraad gebeurt hetzelfde in een roulerend systeem.

Een paar 'overlegprojecten' willen wij in het bijzonder noemen:

- Ingrijpende organisatieaanpassingen met grote invloed, zoals het modulair functiehuis bij EMTÉ, de afbouw van de verkoopbinnendiensten in de BS'en en nieuwe sales organisatie bij Foodservice.
- De overnames en integraties van Horeca Totaal Sluis en Rooswinkel en vooral de personele consequenties van de laatste.
- De (hierna beschreven) instemming voor de nieuwe pensioenregeling.
- De (eveneens hierna beschreven) instemming voor de nieuwe medewerkersparticipatieregeling.



Dat zijn ingrijpende besluiten of belangrijke wijzigingen, die allemaal in goed en open overleg tot stand zijn gekomen. Het is niet altijd makkelijk voor een Ondernemingsraad om medeverantwoordelijkheid te nemen voor ingrepen, die soms pijnlijk zijn voor individuele medewerkers, maar noodzakelijk voor een goede toekomst van het bedrijf. Bovendien zijn sommige onderwerpen complex, zowel inhoudelijk, bijvoorbeeld door de wetgeving, als in hun consequenties. Door veel tijd te besteden aan de toelichting in de speciale commissies kan er toch tot een evenwichtig besluit worden gekomen. Door respectvol en open met elkaar om te gaan en door veel Groen Bloed komen wij altijd tot bevredigende oplossingen.

Het afgelopen jaar zijn daarnaast onder meer de volgende punten behandeld:

- Personele ontwikkelingen in diverse afdelingen.
- De (niet) voortgang van Cao-besprekingen.
- Het jaarverslag van de Groep over 2013.
- Sociaal plan Sligro Food Group breed.
- Het medewerkerstevredenheidsonderzoek.
- De P&O roadmap en overige P&O-ontwikkelingen.
- Het loyaliteitsprogramma Fijnproevers.
- Het jaarverslag van het pensioenfonds over 2013.

- De indexering van de reiskostenvergoedingen.
- De werkkostenregeling.
- Het Kicken op Kosten-programma.
- Functioneringsgesprekken.
- De opvolging van de CFO.

Uit het voorgaande blijkt dat er veel overleg is. Dat gaat op een bijzonder constructieve manier en na voorbereiding via commissies geschiedt dat dus op een productieve wijze. Daarvoor verdient de OR respect en wij danken de Ondernemingsraad voor de prettige en professionele manier van samenwerken.

ARBEIDSVoorwaarden

Binnen ons bedrijf vallen de medewerkers die in de supermarkten werkzaam zijn onder de Cao voor de Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen en de meeste anderen onder de Cao voor de Groothandel in Levensmiddelen. Deze twee Cao's hebben nog steeds met elkaar gemeen dat het overleg de laatste jaren uitermate stroef verloopt of in het geheel niet tot overeenstemming leidt. In tegenstelling tot onze Ondernemingsraad ontwijken vakbonden juist het nemen van verantwoordelijkheid voor noodzakelijke modernisering van de arbeidsregels. Beide Cao's zijn inmiddels verlopen en er zijn geen nieuwe afspraken gemaakt. In beide Cao's verhogen werkgevers de salarissen éézijdig, zodat werknemers hiervan niet de dupe worden. Eigenlijk vinden wij het ook wel prima zo. Als het niet kan zoals het moet, moet het maar zoals het kan.

PENSIOENEN EN PENSIOENFONDS

In 2014 heeft de overheid (forse) beperkingen opgelegd aan de pensioenopbouw vanaf 2015. Dat heeft in onze beide (hoofd) Cao's tot veel discussie geleid en 'noodmaatregelen' kort voor het jaareinde. Daarbij speelde onder meer de problematiek van overgangs'rechten' uit het verleden. Met die rechten (in vaktermen VPL) worden meestal halfslachtige prepensioentoezeggingen bedoeld, waarvan de financiering ongewis is. Een grote groep werknemers betaalt dan stevig voor een kleine groep relatief oude mannen. Gelukkig ontstaat er steeds meer weerstand tegen deze zaken, die dan ook nog de eufemistische term 'solidariteit' meekrijgen. De medewerkers die onder de groothandels-Cao vallen zijn opgenomen in het ondernemingspensioenfonds van de Groep. Wij hebben er in het verleden voor gekozen om die overgangsmatregelen niet in te voeren, waardoor we nu ook niets hoeven 'af te pakken'. Onze regeling voor deze groep kwam in het verleden behalve voor de VPL, grotendeels overeen met die van de bedrijfstak. In 2014 hebben we echter in nauw overleg met de Ondernemingsraad en het bestuur van het pensioenfonds besloten om onze eigen keuzes te maken. Uiteraard hebben we daarbij rekening gehouden met de wettelijke bepalingen en met de verscherpte eisen van het toezicht. De nieuwe regeling is een zogenaamde

Collectieve Beschikbare Premieregeling, waarin de premie voor werkgever en werknemer voor vijf jaar vaststaat. Door invoering van deze regeling zijn we ook verlost van een aantal ingewikkelde boekhoudregels. Die leken erop te duiden dat de Groep veel meer financiële risico's van het pensioenfonds droeg dan feitelijk het geval was. Voortaan is de werkgeverspremie die de Groep betaalt gelijk aan de last in de resultatenrekening. Wij hebben ervoor gekozen om de verlaging van de rechten maar beperkt in een premiedaling tot uiting te laten komen. Bovendien daalt alleen de premie voor de werknemers. We hopen daarmee op termijn een hogere indexatiegraad te bewerkstelligen, nadat alle betrokkenen in 2010 eerder extra steunmaatregelen hadden doorgevoerd. We streven ernaar dat onze werknemers na een leven lang werken ook na hun pensioen in hun eigen levensonderhoud kunnen voorzien en er geen groentetuintje bij moeten nemen als ze dat niet willen. Het ondernemingspensioenfonds staat er relatief goed voor met een dekkingsgraad ultimo 2014 van 126.

MEDEWERKERSPARTICIPATIE

Sinds onze beursintroductie doen wij al aan medewerkersparticipatie (voor de 'gewone' man). Wij zijn er trots op dat er dat in al die jaren toe heeft geleid dat onze medewerkers over bijna 4% van de aandelen beschikken. Dat past in onze Samen Sterk Groen Bloed-cultuur. Het probleem was wel dat het te duur werd. De relatie tussen het verkregen 'bezit' voor de werknemer en de last voor het bedrijf was te scheef gaan lopen. Diverse ingrepen van de overheid hadden het eenvoudiger te kostbaar gemaakt. Gelukkig hebben we in combinatie met de werkkostenregeling vanaf 2015 een redelijke oplossing kunnen bereiken. De nieuwe regeling bestaat uit een combinatie van aandelen en Groen Bloed-certificaten, een soort opties. Die Groen Bloed-certificaten leiden overigens op termijn ook tot een verhoogd aandelenbezit. De directie heeft haar eigen optieregeling ook omgezet in Groen Bloed-certificaten, maar dan wel onder handhaving van de bestaande (langere) blokkadeterminen en niet meer voor de helft, maar voor het hele 'voordeel' dat uit deze regeling kan voortvloeien. De Ondernemingsraad stemde van harte in met de gewijzigde regeling.



MAATSCHAPPELIJK Verantwoord ondernemen

Het is gebruikelijk dat wij geïntegreerd verslag doen van onze financiële en duurzame prestaties. In de hoofdstukken 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen' en 'Organisatie en medewerkers' informeren wij u over onze visie, de werkwijze en de concrete onderwerpen waarmee wij ons bezighielden in 2014. Daarnaast leggen wij verantwoording af over onze ontwikkelingen in het kader van onze duurzaamheidsdoelstellingen tot 2020.

VISIE OP MVO: HOE WIJ WERKEN

Binnen Sligro Food Group gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen en bedrijfseconomisch rendement hand in hand. Het goede van die aanpak is dat ook binnen de huidige nieuwe economische realiteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog op de agenda blijft staan. Voor ons hoort maatschappelijk verantwoord ondernemen gewoon bij een professionele en duurzame vorm van ondernemerschap. Wellicht heeft dat ook te maken met onze basis als beursgenoteerd familiebedrijf. Als familiebedrijf wil je namelijk gewoon netjes en fatsoenlijk met je omgeving omgaan.

Tot de meerwaarde van Sligro Food Group rekenen we niet alleen puur financiële prestaties. Naast financieel resultaat spelen thema's op het gebied van (voedsel) veiligheid, 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.

De focus in 2014 was gericht op de verdere uitwerking en realisatie van onze MVO-doelstellingen. Wij laten al enkele jaren zien dat onze intrinsieke motivatie om vanuit het hart

bij te dragen aan een wereld die we aan de volgende generaties kunnen overdragen prima samengaat met het hanteren van kwantitatieve doelen. Wij vinden die combinatie belangrijk omdat alleen het hebben van doelstellingen niet het doel mag worden. Uiteindelijk gaat het om gerichte en concrete verbeterstappen die in de tijd met ons bedrijf mee-ontwikkelen.

ÉÉN BEDRIJF, ÉÉN BELEID

Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij één duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's, ambities en doelstellingen gelden daarom voor de hele Groep. Als het gaat over de scope en reikwijdte van onze verantwoording hanteren wij wel een verschil tussen onze foodservice- en foodretailactiviteiten als gevolg van de omvang van deze activiteiten.

In Foodservice is Sligro marktleider in Nederland (22,9% marktaandeel). Dat vraagt om:

- Het stimuleren van innovaties
 - Open staan voor experimenten
 - Het vervullen van de rol van ketenregisseur
 - Duurzaamheidsinitiatieven als vanzelfsprekend op te pakken
- In Foodretail is EMTÉ een kleine partij (2,7% marktaandeel). Daarbij past een wat bescheidenere rol die zich uit in:
- Meer volgend zijn dan initiërend,
 - behalve waarmee EMTÉ zich onderscheidt: verse producten

Onze scope en positie in de keten



Sligro Food Group in de supply chain



KAAS & VLEES WAREN



VOOR ONS HOORT MAATSCHAPPELIJK
VERANTWOORD ONDERNEMEN
GEWOON BIJ EEN PROFESSIONELE
EN DUURZAME VORM VAN
ONDERNEMERSCHAP

OVER DIT VERSLAG

In dit hoofdstuk doen wij verslag van de resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in 2014. De personele kengetallen zijn zoals te doen gebruikelijk opgenomen in het hoofdstuk 'Organisatie en medewerkers' van dit verslag. Informatie en kerngegevens over onze organisatie en de manier waarop wij georganiseerd zijn, leest u in de hoofdstukken hiervoor.

Het verslag is opgesteld volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). Het verslag voldoet aan level C (self declared). Met behulp van de GRI-richtlijnen en de criteria van de Transparantiebenchmark streeft Sligro naar het vergroten van de transparantie en relevantie van het Jaarverslag. De GRI-tabel vindt u op pagina 156 van dit verslag. De onderwerpen die in deze MVO-rapportage worden vermeld, zijn door de experts uit de MVO-stuurgroep aangedragen. Bovendien is de inhoud van het verslag beïnvloed door de samenleving in algemene zin en vragen, reacties en feedback van stakeholders, zoals consumenten, medewerkers, NGO's en aandeelhouders en door ontwikkelingen in de sector, zoals wetgeving en standaarden. De belangrijkste doelgroepen van de rapportage zijn onze eigen medewerkers, klanten, aandeelhouders, consumenten in zijn algemeenheid, leveranciers en potentiële medewerkers.

Het verslag en de bijbehorende GRI-tabel is tevens te vinden op onze corporate website <http://www.sligrofoodgroup.nl/mvo.htm>.

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

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 2014 kwam de MVO Stuurgroep acht keer in een vergadering bijeen.

INTERNE COMMUNICATIE

De voortgang van onze duurzaamheidontwikkeling is in 2014 geagendeerd en gepresenteerd tijdens vergaderingen van de ondernemingsraad, directie en Raad van Commissarissen. Afgelopen jaar is de interne communicatie opgeschaald in frequentie en omvang. In ons medewerkersmagazine 'SliM' werd maandelijks via ten minste twee pagina's gepubliceerd



**WIJ GAAN OP ALLE NIVEAUS
EN IN ALLERLEI GREMIA IN
GESPREK OVER ONS
DUURZAAMHEIDSBELEID**

over onze duurzaamheidsactiviteiten. Via 'Slimnet', ons intranet, werden actuele ontwikkelingen gecommuniceerd. In september werd in het kader van onze duurzaamheidsdiscussie de inspiratiebijeenkomst 'Food4Thought' georganiseerd. Daar kwamen 150 collega's bijeen om te luisteren naar externe sprekers en om te discussiëren en na te denken over de manier waarop we vandaag de dag met voedsel omgaan. En wat dit betekent voor toekomstige ontwikkelingen en welke rol wij daarin als mensen en bedrijf spelen en met welke verantwoording. Om deze inspirerende discussie in ons bedrijf levend te houden en vooral ook bréder te kunnen voeren werd gestart met een interne digitale nieuwsbrief 'Food4Thought'.

EXTERNE COMMUNICATIE

Begin 2014 ging onze geheel vernieuwde corporate website live. Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft daarin zowel meer ruimte als een nadrukkelijker positie in de hoofdnavigatie gekregen. Afgelopen jaar hebben wij actief de media gezocht om specifieke duurzaamheidsontwikkelingen ook buiten ons bedrijf te communiceren. Wij merkten dat wij onszelf, wellicht als gevolg van onze natuurlijke bescheidenheid, wel eens tekort deden. Met name zaken als onze recordomzet in Eerlijk & Heerlijk artikelen alsmede de lancering van het EMTÉ Natuurvlees concept kregen in de pers de nodige aandacht.

STAKEHOLDERDIALOOG

Onze heldere keuzes en doelen prikkelen en leiden als vanzelf tot meer aandacht en een intensievere stakeholderdialoog. Wij gaan op alle niveaus en in allerlei gremia in gesprek over ons duurzaamheidsbeleid. Bijvoorbeeld met onze aandeelhouders, medewerkers, leveranciers, klanten, brancheorganisaties, overheden, NGO's, omwonenden van onze filialen en studenten. Inhoudelijk variërend van, bijvoorbeeld, concrete afstemming van ons duurzaamheidsbeleid op de wensen van klanten, tot prikkelende gesprekken met ketenpartijen over het vermarkten van duurzaam assortiment. Wij staan open voor de dialoog en zoeken die nadrukkelijk op. Er is in 2014 wederom met verschillende NGO's overleg geweest. De nadruk lag hierbij op voedselveiligheid, voedselbetrouwbaarheid, voedselbeschikbaarheid en dierenwelzijn. Wij ervaren dit overleg in zijn algemeenheid als constructief en constateren dat de inhoudelijke verschillen van inzicht niet zo groot zijn als publiekelijk wel eens gedacht wordt en dat de discussie zich meer en meer beperkt tot voortgang (snelheid) en prioritering.

Als grote marktpartij in food nemen wij onze verantwoording met bestuurlijke functies en actieve betrokkenheid binnen branche- of regionale organisaties. Zo zijn wij in het CBL (Centraal Bureau Levensmiddelenhandel) een actief lid en

vervullen wij enkele bestuurs- en commissiefuncties, waaronder die van duurzaamheid. In het Foodservice Instituut Nederland is de Groep in het bestuur vertegenwoordigd. In de CEO Convention zijn wij aanwezig in de Raad van Advies en in Food Squad als bestuurder.

Een nieuwe ontwikkeling is die van AgriFood Capital. In 2020 is Noordoost Brabant topregio in agro en food. Een regio met internationale allure, nationale aantrekkingskracht en lokale samenwerkingsvormen. Ondernemers, overheden en onderwijs in de regio ontwikkelen samen innovatieve producten, technieken en concepten. Zij zoeken samen naar oplossingen voor vraagstukken op het gebied van maatschappelijke thema's als duurzaamheid, voeding en gezondheid. Als ketenpartij zijn wij nadrukkelijk aangesloten op dit programma en vervullen hierin een voortrekkersrol en een functie in het Stichtingsbestuur.

MVO-CERTIFICERING

In aanvang kozen wij voor een focus op inhoud in plaats van vorm en zijn wij altijd terughoudend geweest met certificeringen op MVO-gebied. Gezien de breedte en complexiteit van onze organisatie was dit een pragmatische keuze. Inmiddels zijn wij toe aan een volgende stap naar certificering. Wij hebben ons georiënteerd op de mogelijke modellen en hebben gekozen voor FIRA. FIRA verifieert MVO-informatie van instellingen en maakt op deze wijze MVO bespreekbaar op basis van betrouwbare gegevens. In november 2014 zijn wij hiermee gestart en het is ons doel om de registratie af te ronden na publicatie van dit verslag. Vanaf dat moment kan de FIRA database gevuld worden met actuele informatie en kengetallen.



RELEVANTIE: KERNTHEMA'S, AMBITIES EN DOELSTELLINGEN

Ons MVO-beleid is opgebouwd vanuit drie relevante kernthema's waarvan wij van mening zijn dat daar onze belangrijkste kansen en uitdagingen liggen en waarvoor onze verantwoording in de keten het grootst en vanzelfsprekend is: mens, milieu en assortiment. Per thema hebben we kwalitatieve en kwantitatieve ambities geformuleerd:

Onze kernthema's		
De mens	Het milieu	Het assortiment
		
Onze medewerkers Onze klanten Onze samenleving	Energie CO ₂ Verpakkingen Afval	Duurzaam Gezondheid Voedselverspilling

AMBITIES EN DOELSTELLINGEN

Bij deze kernthema's horen de volgende ambities:

De mens

Wij willen onze medewerkers en hun gezinnen 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 klanten, over producten en ook over het oplossen van problemen. Klanttevredenheid is voor ons een manier om te meten of klanten erkennen dat Sligro op een goede manier met klanten omgaat. Daarom hebben we ons ten doel gesteld om onze Net Promotor Score (NPS) te blijven verbeteren.

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 hebben we onze CO₂-uitstoot berekend. Om deze te relateren aan de groei van ons bedrijf de komende jaren, geven wij deze CO₂-uitstoot weer als percentage van de omzet. Tussen 2010 en 2020 streven we

naar een reductie van onze CO₂-uitstoot als percentage van de omzet met 20%. Ofwel 20-20.

Het assortiment

Het is onze verantwoordelijkheid om onze klant te ondersteunen en te motiveren bij het maken van zijn duurzame en gezonde keuzes.

Met ons unieke Eerlijk & Heerlijk concept, gelanceerd in 2010, zetten we duurzaam assortimentsaanbod nadrukkelijk op de kaart. We streven er naar de omzet van ons Eerlijk & Heerlijk assortiment tot en met 2015 elk jaar 10% te laten groeien ten opzichte van het voorgaande jaar.



UITDAGINGEN, KWESTIES EN DILEMMA'S

De duurzaamheidsmedaille heeft meerdere kanten

'Duurzaamheid' is een brede paraplu waaronder veel onderwerpen en belangen hun plaats vinden. Soms bestaan ze naast elkaar, soms komen ze elkaar tegen doordat ze andere belangen of doelen dienen, maar waarbij het een niet per se beter is dan het ander. Dierenwelzijn versus voedselveiligheid is er zo een. Wat vind je belangrijk(er), optimaal welzijn voor kippen door ze volledig vrije uitloop te gunnen, of ze juist beter beschermen tegen vogelgriep door ze binnen te houden? En wat als het negatieve milieueffect als gevolg van minder beheersbare mestuitstoot in vrije uitloop groter blijkt te zijn? Zoals bijvoorbeeld bij de biokip die 60% meer CO₂ uitstoot heeft dan de 'plofkip'.

Die afwegingen en dus ook keuzemogelijkheden zie je terug in de schappen van onze supermarkten. Immers, niet elke consument heeft dezelfde focus en stelt dezelfde duurzaamheidseis. Verduurzamen van assortimenten is dus niet het één of het ander, maar een zaak van voortdurend wikken, wegen, keuzes maken en stap voor stap dóórontwikkelen.

Deregulering?

De landelijke overheid verplaatst meer en meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar gemeentelijk niveau. Deze deregulering op landelijk niveau heeft grote gevolgen voor supermarktformules die landelijk of bovenregionaal actief zijn. En dat zijn ze in Nederland bijna allemaal. Gemeenten kunnen nu aanpassingen maken op wat voorheen landelijke wetgeving was. En dat gebeurt. Het gevolg is dat er per gemeente verschillende verordeningen en uitvoeringseisen gelden voor bijvoorbeeld winkeltijden, energieconvenanten en de Drank- en Horecawet. Hierdoor is het voor supermarktorganisaties steeds moeilijker om voor alle vestigingen hetzelfde beleid te kunnen hanteren. Dit leidt tot inefficiëntie, meer kosten, onduidelijkheid en onbegrip bij de klant.

De reputatie van de supermarkt

Wij staan met onze supermarkten midden in de samenleving en spelen niet alleen een belangrijke rol in de economie, maar ook in de maatschappij. De supermarkt brengt de eerste levensbehoefte, 'eten en drinken', voor alle Nederlanders binnen handbereik. Wij nemen verantwoordelijkheid voor de veiligheid, gezondheid en de duurzaamheid van deze producten. Daarom doen politici, NGO's en media een beroep op ons en onze branche om naleving van wet- en regelgeving of maatschappelijke wensen bij ketenpartijen en de klant af te dwingen.

Door de vele initiatieven die wij en het CBL nemen op het gebied van duurzaamheid en gezondheid, steken wij als branche onze kop boven het maaiveld uit en zijn wij makkelijk aanspreekbaar

als collectief. Men verwacht van ons ook de oplossing voor veel problemen. Producten uit door Israël bezette gebieden, voedsel-fraude, misstanden in fabrieken, plofkippen, wel of geen Zwarte Piet in het schap; de supermarktbranche moet het oplossen of wordt als veroorzaker aangewezen. Dit veelal negatieve nieuws uit de voedselketen wordt via social media snel verspreid. Net zoals alle meningen die circuleren, zowel van het publiek als van zelfuitgeroepen kenners. In toenemende mate bepaalt dit een beeldvorming die niet overeenkomt met de werkelijkheid en dat vraagt onze zorg en aandacht. Om onze reputatie te bewaken en verbeteren zullen wij en het CBL zoveel mogelijk 'fact based' communiceren, met een sterk accent op de maatschappelijke en economische relevantie van de foodretail- en foodservice-branchen.

Belastingen

Tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen rekenen wij ook het meebetalen aan de samenleving in de vorm van belastingen, volgens de regels die daarover afgesproken zijn. Dat doen wij op transparante wijze op basis van een zogenaamd convenant voor Horizontaal Toezicht, dat wij in 2014 met de Belastingdienst en de Douane hebben afgesproken. In dat convenant hebben wij wederzijdse afspraken gemaakt over hoe wij op transparante wijze met elkaar omgaan. Wij hebben daartoe onder andere een fiscaal self-assessment uitgevoerd met behulp van externe adviseurs. Wij hebben nagenoeg alleen binnenlandse bedrijfsactiviteiten, waardoor over de gehele fiscale winst in Nederland winstbelasting wordt betaald. Uiteraard maken wij daarbij gebruik van de wettelijke fiscale faciliteiten, maar we zoeken daarbij niet de grenzen op. Doordat wij bovendien nauwelijks schulden hebben dragen wij substantieel bij aan de Nederlandse winstbelasting. Wij maken geen gebruik van ontwijkconstructies met landen die minder heffen.

Uit onderstaand overzicht blijkt hoeveel winstbelasting wij de afgelopen vijf jaar op kasbasis hebben betaald.

(x € miljoen)	
2014	23
2013	22
2012	18
2011	17
2010	21
	101

Tezamen is dat € 101 miljoen, waarbij wij opmerken dat de afname in 2011 en 2012 onder meer samenhangt met vervroegde afschrijvingsfaciliteiten op investeringen. De overheid stimuleerde in die jaren investeringen en wij voldeden aan die vraag. Uit ons kasstroomoverzicht blijkt niet alleen dat wij veel winstbelasting afdragen, maar dat wij daarenboven ook veel andere betalingen aan de overheid verrichten. Voor een deel zijn wij die belasting zelf verschuldigd, bijvoorbeeld als werkgever en voor

een deel doen wij dat als (onbezoldigd) 'dienstverlener', zoals bij de btw, accijnzen en inhouding bij werknemers. In de afgelopen vijf jaar zag dat er als volgt uit:

(x € miljoen)	
2014	209
2013	212
2012	197
2011	193
2010	195
	<u>1.006</u>

Uit dit overzicht blijkt dat we uit dien hoofde meer dan € 1 miljard afgedragen en doorbetaald hebben.

ONTWIKKELINGEN EN VOORTGANG PER KERNTHEMA

De mens

Onze medewerkers

Wij zijn ons er heel erg van bewust dat de medewerker de bron is van alle succes. Niet alleen als 'productiecapaciteit' maar juist het gedrag, de mate van verbondenheid, de passie, klantgerichtheid, de creativiteit en het ondernemerschap maken van onze medewerkers de sleutel tot succes. Daarom wordt er in dit jaarverslag vanaf pagina 45 veel aandacht besteed aan 'de medewerker' waarin wij onder andere ingaan op onze bedrijfscultuur, vitaliteit en andere elementen van onze ambities op dat terrein. Naar ons inziens is onze bedrijfscultuur een van de meest stevige en duurzame onderscheidende succesfactoren voor ons bedrijf. Daar besteden we dus veel tijd en aandacht aan. Ook de persoonlijke kengetallen en de resultaten van het medewerkertevredenheidsonderzoek zijn in dat hoofdstuk opgenomen.

Onze klanten

Respect voor alle stakeholders is onderdeel van ons MVO-beleid. Dit respect uit zich onder andere in transparante communicatie

met klanten, over de kwaliteit en herkomst van producten en ook over het oplossen van problemen. Klanttevredenheid is voor ons een manier om te meten of klanten erkennen dat wij op een goede manier met hen omgaan.

Klanttevredenheid Foodservice

In 2013 zijn wij gestart met een gestructureerde aanpak om de NPS (Net Promotor Score) van Sligro permanent te meten op dezelfde wijze als bij EMTÉ. Wij laten niet alleen onze eigen performance onderzoeken, maar benchmarken het resultaat ook met onze concurrenten. Hieruit blijkt dat Sligro in 2014 wederom het hoogste scoort van de nationale groothandels. Onze NPS bij Sligro is 17.

Promoters: 28%

Criticasters: 11%

Passief tevreden: 61%

De NPS wordt berekend als het verschil tussen het percentage promoters en criticasters. De NPS zelf wordt niet uitgedrukt als percentage maar als een absoluut getal tussen -100 en +100.

Klanttevredenheid Foodretail

Binnen EMTÉ meten wij de klanttevredenheid eveneens aan de hand van een Net Promotor Score. Daarnaast gebruiken we de jaarlijkse GfK zomer- en kerstrapporten om te kijken hoe EMTÉ scoort ten opzichte van andere supermarktformules.

GfK zomer- en kerstrapporten

Met ingang van het kerstrapport van 2014 heeft GfK de opzet van haar onderzoek gewijzigd. In de nieuwe opzet wordt voortaan alleen de mening opgenomen van de primaire en secundaire klanten. Voorheen werd op basis van deze klanttevredenheidsmeting de eindranglijst van het Zomer- en Kerstrapport opgesteld. Vanaf het Kerstrapport 2014 wordt ook de prestatie van formule meegeteld in de totaalbeoordeling. In dat overzicht eindigt EMTÉ op plaats 10. Omwille van de vergelijkbaarheid en om een ontwikkeling te kunnen zien beperken we ons tot de

Net Promotor Score Sligro: 17

Criticasters



Passief tevreden



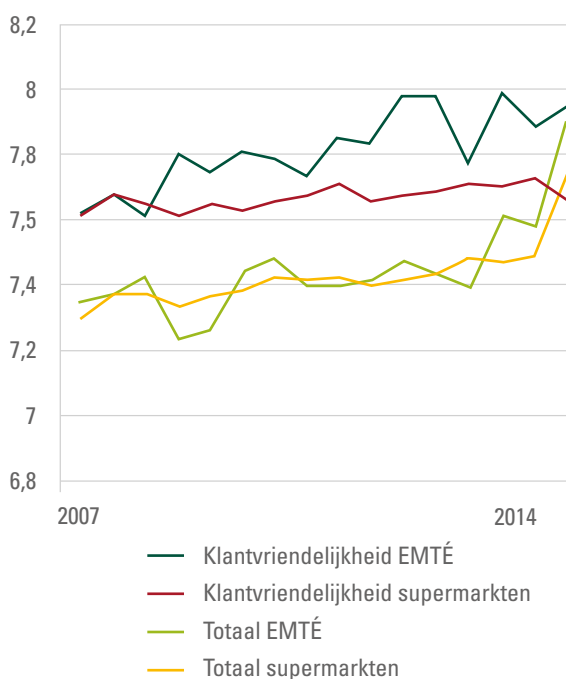
Promoters



klantwaardering, met daarin de nuance dat de klantbeoordeling vanaf het Kerstrapport van 2014 uitsluitend nog betrekking heeft op de vaste klantenkring. Deze vertegenwoordigt circa 75% van de totale omzet. In klantwaardering eindigt EMTÉ op plaats 3. Ook het cijfer voor 'klantvriendelijkheid' is sinds het laatste Kerstrapport op een andere wijze tot stand gekomen. Voortaan worden in dit cijfer naast vriendelijkheid van het personeel meerdere factoren meegenomen, zoals de aanwezigheid van personeel, productinformatie, wachttijden aan de kassa en netheid van de winkel. Voortaan heet deze categorie 'Service/personeel'.

GfK Versrapport 2014

EMTÉ is door klanten voor de vijfde maal verkozen tot de supermarkt met de beste slagerij afdeling van Nederland.



Meest klantvriendelijke bedrijf van Nederland

In 2012 werd EMTÉ op basis van een klantonderzoek van MarketResponse uitgeroepen tot de meest klantvriendelijke supermarkt van Nederland. In 2013 bereikten we met EMTÉ plaats 3. In het afgelopen jaar zijn we weer een plaatsje gestegen naar de 2e positie. Overall bereikten we de 11e plaats in de ranglijst 'meest klantvriendelijke bedrijf van Nederland' (in 2013 18e).

Mystery shopper onderzoek EMTÉ

Het overall cijfer uit dit klantenonderzoek laat al jaren een verbetering in de score zien 7,87 (2010), 7,99 (2011), 8,06 (2012), 8,14 (2013). In het onderzoek van 2014 wisten we de score wederom, zij het nipt, te verbeteren met een overall cijfer van 8,15.

Net Promotor Score EMTÉ

In het klantenonderzoek van 2014 is de bepaling van de NPS op een andere wijze tot stand gekomen. Hiermee is het cijfer vergelijkbaar met dat van Sligro. In 2013 is de steekproefomvang al gegroeid naar ruim 10.000 klanten, het afgelopen jaar is het aantal deelnemende klanten verder toegenomen tot maar liefst 23.230. De waarde van het onderzoek is hiermee dermate groot geworden dat het inmiddels mogelijk is om ook op winkelniveau conclusies te trekken en actieplannen op te stellen. Onze NPS is in 2013 verbeterd naar 45.

Promotors: 51%

Criticasters: 6%

Passief tevreden: 43%

Net Promotor Score EMTÉ: 45

Criticasters

Passief tevreden

Promotors



ONZE SAMENLEVING

Sponsoring en ondersteuning van goede doelen

Wij hebben de keuze gemaakt om een aantal sociaal maatschappelijke, op de mens gerichte activiteiten of goede doelen voor een langere periode te ondersteunen. Hiermee voorkomen we dat de beschikbare middelen versnipperen over veel en verschillende projecten. In 2014 hebben wij onze inmiddels jarenlange ondersteuning van het Liliane Fonds en Villa Pardoes, gecontinueerd.



Sponsoren is keuzes maken, bewuste keuzes. Sponsoring is niet vrijblijvend, het hoort een wezenlijke bijdrage 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. Daardoor ontstaat een logische link tussen het gesponsorde en Sligro Food Group of een onderdeel daarvan en kan het relevante toegevoegde waarde leveren volgens het 'voor wat hoort wat' principe. Ons volledige sponsorbeleid vindt u op onze corporate website.

Verwenzorg



Van Hoeckel, ons bedrijfs onderdeel dat zich richt op de institutionele markt en haar medewerkers, is al enkele jaren actief met Verwenzorg. Dit is patiëntenzorg aan chronisch zieken, die niet gericht is op adequate medische verzorging, maar op verbetering van de kwaliteit van hun leven, onder meer door het schenken van persoonlijke aandacht. Grote groepen chronisch zieken, zoals zij die in de ouderenzorg verblijven, kunnen geen feestelijke initiatieven nemen, kunnen niet voor een geluksgevoel bij zichzelf zorgen en kunnen er niet zomaar op uit gaan om iets leuks te doen. Zij zijn hierbij afhankelijk van anderen. Daarom is er Verwenzorg. Voor Van Hoeckel betekent Verwenzorg vooral het leveren van vrijwillige personele steun en het uitdragen van de boodschap. Op deze manier is zij ook direct en persoonlijk betrokken bij het welzijn van de patiënten en cliënten van haar klanten.

Hun initiatieven en activiteiten stimuleren ook andere Sligro Food Group medewerkers. Zo zijn in 2014 medewerkers van diverse afdelingen van het Sligro hoofdkantoor en de Sligro bezorgvestigingen in het land actief geweest bij de vele verwenzorg evenementen die door Van Hoeckel bij haar zorgklanten zijn georganiseerd.



DoSocial

Van Hoeckel is één van de initiatiefnemers van DoSocial, een verbond van diverse partijen die direct of indirect met zorg te maken hebben of zich daarvoor willen inspannen. Samen heeft men één overkoepelend doel: het sociale welzijn van ouderen en/of hulpbehoevende mensen structureel verbeteren. Uitgangspunt daarbij is dat elke partner bijdraagt aan de realisatie van sociale initiatieven. Dat gebeurt vooral in de vorm van uren, mankracht, middelen, kennis en/of kunde. En natuurlijk is er ook een financiële bijdrage, maar dat is niet het hoofddoel. Het gaat om de kracht van het samen doen. DoSocial heeft onder meer de 'Sociale Voorraadkast' ingericht. Een digitale marktplaats van sociale vraag en aanbod. In deze 'kast' kunnen sociale verzoeken gedaan worden en kunnen partijen aanbieden wat ze te geven hebben. Op die wijze komt vraag en aanbod bij elkaar en worden activiteiten gerealiseerd, die het welzijn van cliënten in de zorg structureel verbeteren. DoSocial heeft in 2014 enkele grote initiatieven waargemaakt, die tevens als schaalbaar voorbeeld beschikbaar zijn voor andere partijen. Zo is er een prachtige buitentuin gerealiseerd voor en door bewoners van De Ronssehof in Gouda en is mede door inzet van moderne fondsverwerving (crowd funding) en inzet van tientallen vrijwilligers de rondvaartboot Ilje in de grachten van Amsterdam actief die cliënten van zorgorganisatie Cordaan weer kan laten genieten van een rondvaart. In 2015 richt DoSocial zich ook op de kwetsbare en eenzame ouderen thuis met initiatieven rond de buurtfunctie van het wijkcentrum. Van Hoeckel ondersteunt de activiteiten van DoSocial van harte en biedt haar medewerkers volop ruimte om een actieve bijdrage hieraan te verlenen.

Kerstpakketten en goede doelen

Het is een traditie dat Sligro door middel van verkoop van specifieke kerstpakketten enkele goede doelen ondersteunt. In 2014 waren dit het Liliane Fonds en het Nationaal Ouderenfonds. Elk fonds is gekoppeld aan een specifiek pakket en per verkocht



kerstpakket wordt een vast bedrag gedoneerd naar het goede doel. In 2014 bracht deze actie voor de fondsen gezamenlijk ruim € 25.000 op.

Voedselbank

In het logistieke model van Sligro is het zo geregeld dat alle niet te verkopen producten vanuit alle vestigingen retour komen naar het centrale distributiecentrum in Veghel. Daar vindt een sortering plaats in 'bruikbaar' en 'niet meer bruikbaar'. Bruikbare producten die geschikt zijn voor de Voedselbank worden op gezette tijden door de Voedselbanken Veghel-Uden en 's-Hertogenbosch opgehaald. Naast deze structurele ondersteuning hebben wij ter gelegenheid van de heropening van de

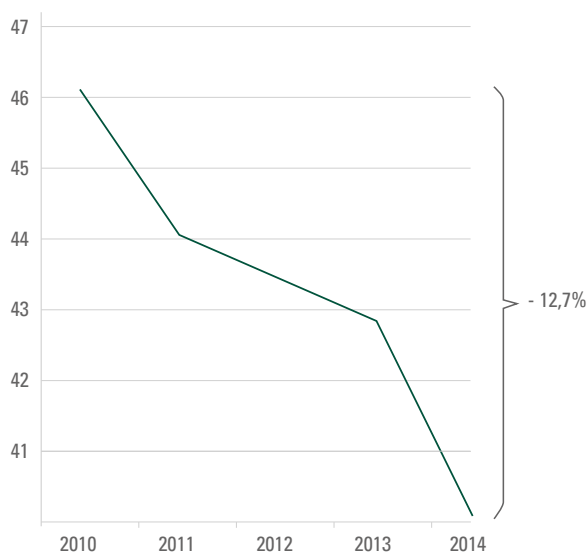
Sligro-vestigingen in Maastricht en Eindhoven een extra financiële donatie gedaan aan de Voedselbanken in die steden.

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 als percentage van de omzet. Tussen 2010 en 2020 streven we naar een reductie van 20% van onze CO₂-uitstoot als percentage van de omzet.

CO₂-reductie als percentage van de omzet (gram/euro)



De CO₂ grafiek geeft de CO₂ uitstoot aan in relatie tot de totale omzet uitgedrukt in gram CO₂-equivalenten/Euro omzet.

Scope:

De scope omvat onze energie-inkoop voor de winkels, groothandels, kantoren, distributiecentra en productielocaties en alle goederenvervoersbewegingen tussen alle winkels, groothandels, distributiecentra en productielocaties welke in 2014 in gebruik zijn geweest door de Groep.

Trend:

In 2014 is 5,5% CO₂ uitstootreductie gerealiseerd ten opzichte van 2013.

Na vier jaar hebben wij een verbetering van 12,7% bereikt. De relatief grote daling in 2014 is onder meer veroorzaakt door het warme weer, wat resulteert in een veel lager gasverbruik.

Binnen het overkoepelende thema 'Het milieu' hebben we drie speerpunten gedefinieerd:

- Energie
- Logistiek
- Afval

Energie

Gas

Scope:

De scope omvat onze gasinkoop voor de winkels, groothandels, kantoren, distributiecentra en productielocaties welke in 2014 in gebruik zijn geweest van de Groep.

Trend:

Het gasverbruik is in 2014 met een daling van ruim 31% fors afgenomen ten opzichte van 2013. Uitgedrukt in m³ gas betekent dit een afname van bijna 2 miljoen m³ gas.

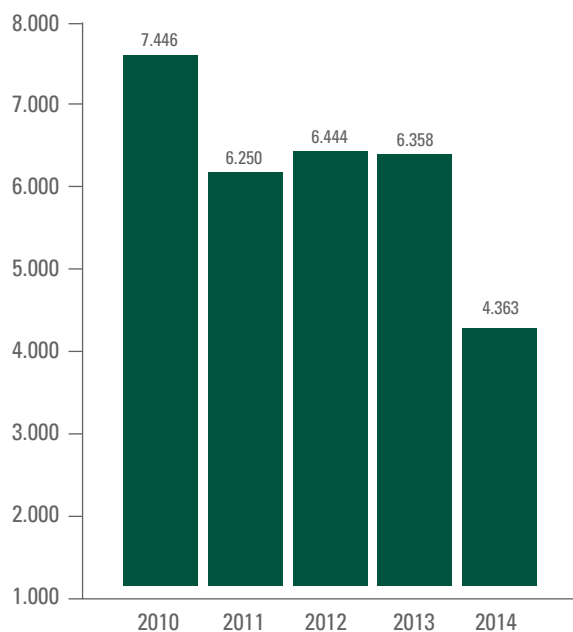


IN 2014 IS 5,5% CO₂
UITSTOOTREDUCTIE
GEREALISEERD TEN
OPZICHTE VAN 2013

De hoofdoorzaak is het uitzonderlijk warme jaar. Met een gemiddelde jaartemperatuur van 11,7°C was 2014 het warmste jaar sinds het begin van de regelmatige temperatuurmetingen in 1706. Alleen al het warme weer veroorzaakte een verlaging van ons gasverbruik van 22%. De extra besparing van 600.000 m³ gas komt voort uit het optimaliseren van bestaande verwarmingsinstallaties en de nieuwbouw van gasloze panden. De nieuwe Sligro-panden in Maastricht, Gouda en Berkel en Rodenrijs hebben geen gasaansluiting. De verwarming van deze panden komt geheel uit de zogenaamde warmteterugwinning vanuit de koelinstallatie.

In 2015 zullen wij daar waar mogelijk nieuwbouw panden bouwen zonder gasaansluiting en bestaande verwarmingsinstallaties verder optimaliseren.

Gas, verbruik in m³ x 1.000



Elektriciteit

Scope:

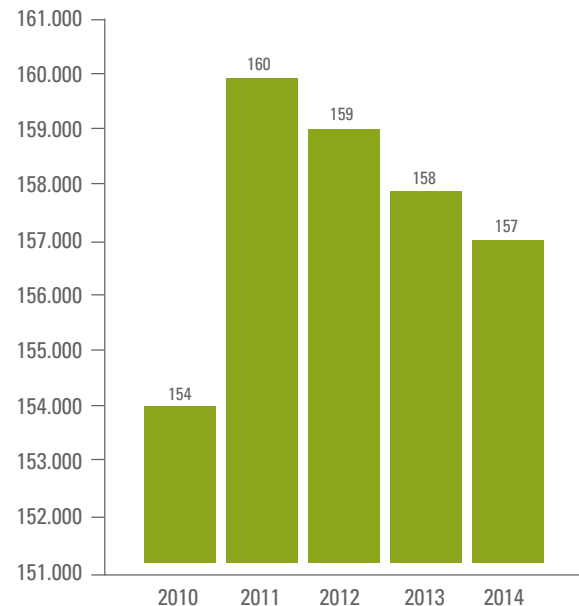
De scope omvat onze elektriciteitsinkoop voor de winkels, groothandels, kantoren, distributiecentra en productielocaties welke in 2014 in gebruik zijn geweest van de Groep.

Trend:

Het elektriciteitsverbruik is in 2014 licht afgenomen, namelijk minder dan 1% ten opzichte van 2013. In dit geval heeft het warmere weer in 2014 een negatief effect. Onze koelingen hebben hierdoor meer verbruikt. Echter, door de verdere uitrol van dagafdekking bij de vriesmeubelen in onze groothandels en door de ingebruikname van nieuwe locaties met energiezuinigere apparatuur, is het totale elektriciteitsgebruik omlaag gegaan. De nieuwe Sligro-locaties in Maastricht, Gouda en Berkel en Rodenrijs zijn veel energiezuiniger dan de oude groothandelsvestigingen in Maastricht en Gouda, en de bezorgservicelocaties in Den Haag en Barendrecht. Het afronden van het supermarkt

convenant heeft ook bijgedragen aan een lager energieverbruik bij onze EMTÉ vestigingen. In 2015 zullen in een aantal groothandelsvestigingen de open vriesmeubelen worden voorzien van dagafdekking.

Elektriciteit, verbruik in kWh x 1.000



Logistiek

Scope:

Het transport binnen Sligro is vrijwel geheel uitbesteed aan Transporteurs. Het betreft transport:

- Vanuit het Centrale distributiecentrum in Veghel naar de Sligro-vestigingen
- Leveringen vanuit de Retaildistributiecentra in Putten en Kapelle aan de EMTÉ supermarkten
- Leveringen vanuit de Sligro Bezorgservice aan klanten

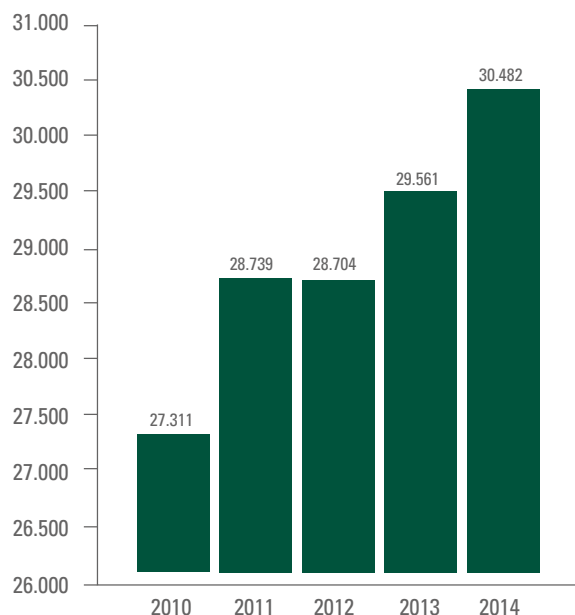
Trend:

Het gebruik van alternatieve brandstoffen blijft nog in de kinderschoenen staan. Proeven met LNG en elektrische aandrijving leveren nog slechts een beperkte bijdrage aan de beoogde CO₂-reductie. Wel worden vrachtwagens steeds zuiniger in het gebruik en daarmee schoner.

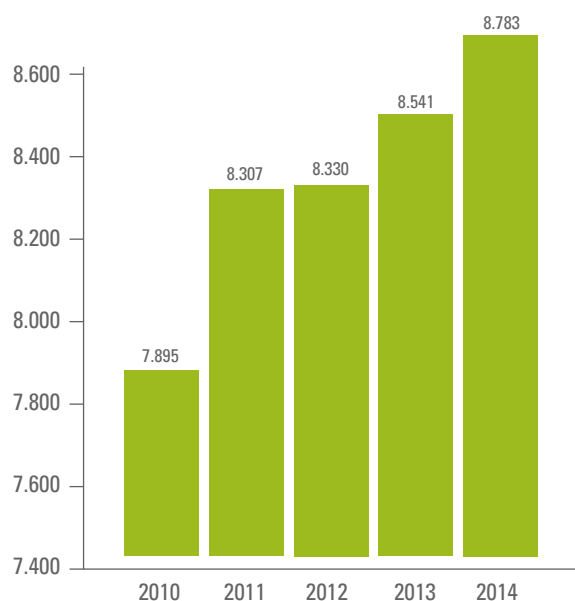
Veel meer wordt er bereikt met verdere verdichting van ons distributienetwerk en het vergroten van het transportvolume. Grotere drops en minder stops beperken het aantal kilometers aanzienlijk. Deze ontwikkeling krijgt in 2015 verdere aandacht. Er zal hiervoor een nieuw transportconcept worden geïntroduceerd. Naast brandstofverbruik van het voertuig krijgt de koel-vriesinstallatie op de wagen verder aandacht. In 2014 zijn de eerste geheel nieuwe systemen in gebruik genomen. Doordat dit systeem geen aparte aandrijfmotor meer heeft, wordt hierop een brandstofbesparing gerealiseerd van meer dan 50%. Tevens voldoen deze systemen aan de hoogste milieunormen en beperken het geluidsoverlast tot vrijwel nul. Een aantal systemen

is voorzien van een accupakket waarmee een belangrijk deel van de rit 'Zero Emission' kan worden uitgevoerd.

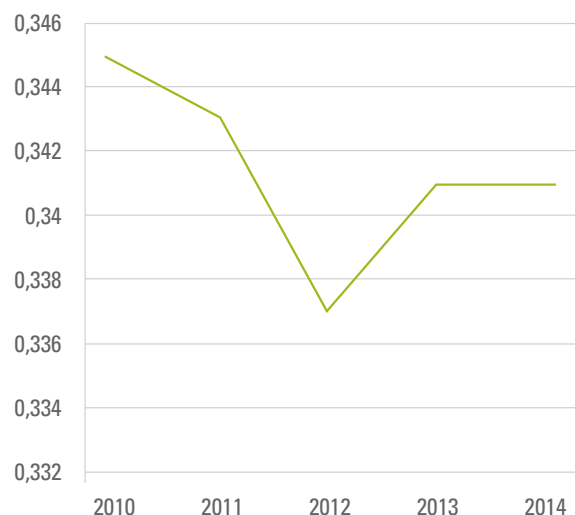
Afstand, in km x 1.000



Brandstof, in liter x 1.000



Liter brandstof per € 100 omzet



Afval

Het is ons doel om in onze productie, logistieke en verkoopprocessen steeds minder afval te produceren. Wij zien het als een belangrijke taak om zo weinig mogelijk weg te gooien, zeker waar het gaat over restafval. Weggoien en verbranden van restafval levert op de lange termijn geen enkele bijdrage aan bedrijven, milieu en maatschappij.

Door 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. In die zin is afval geen waardeloos restproduct, maar juist een middel of product voor een nieuwe cyclus. Zo kan afval een tweede leven krijgen en worden benut voor nieuwe grondstoffen of voor de productie van groene energie. Op deze manier dragen wij bij aan het beperken van onder andere klimaatverandering, CO₂-reductie en grondstoffenschaarste.

Enkele voorbeelden:

- De volledige OPK, tempex, glas en folie retourstroom wordt door Sligro weer teruggeleverd aan de verwerkende industrie.
- Alle Over Datum Producten (ODP), uit de groothandel en retail, worden gebruikt voor de vergistingindustrie.
- De ODP en restproducten uit onze Culivers productie-keukens worden gebruikt voor de vergistingindustrie.
- Alle vetten en oliën worden ingezameld voor de biodiesel-industrie.
- Alle vlees-, vis, gevogelte- en wildresten en de over-THT-producten worden altijd als Categorie 3 materiaal ingezameld om deze producten voor de veevoederindustrie te kunnen gebruiken.

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 door 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 en als restafval verwerkt.

Onze CO₂-reductie in de keten ten gevolge van afvalscheiding

2010:	3.133 ton
2011:	3.395 ton
2012:	3.700 ton
2013:	3.668 ton
2014:	5.214 ton

Trend:

Het grootste deel van de forse toename in 2014 is het gevolg van verbeterde technieken bij vergisting van ODP. Deze grondstoffen met een hoge energetische waarde leveren hierdoor steeds meer energie op.

Scope:

Alle tonnages van de verschillende afvalstromen zijn meegenomen, te weten ODP, C3, swill, glas, OPK, folie en frituurvet. Deze CO₂-reductie is 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-besparing in de keten maakt geen onderdeel uit van onze 2020 doelstelling die onze 'eigen' CO₂-uitstoot (transport, gas en elektraverbruik) betreft.

HET ASSORTIMENT

Inkoopbeleid

Binnen een groot- en detailhandelsbedrijf als Sligro Food Group speelt het inkopen en verhandelen van goederen een centrale rol. Wij vinden het belangrijk om onze klanten kwalitatief hoogstaande producten aan te kunnen bieden die met aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn geproduceerd. De eisen die wij daar aan stellen zijn vastgelegd in ons Leveranciershandboek. Daarin is onder andere aandacht voor product- en voedselveiligheid, BSCI-certificering, traceerbaarheid van producten, verpakkingen, het kwaliteitsmanagement-

systeem, incidentenbeheer & recalls, audits en ons concept Eerlijk & Heerlijk.

Eerlijk & Heerlijk



eerlijk & heerlijk

Het is onze verantwoordelijkheid onze klant te ondersteunen en te motiveren bij het maken van zijn duurzame keuzes. Daarvoor hebben wij ons Eerlijk & Heerlijk concept ontwikkeld. Eerlijk & Heerlijk kan gezien worden als een paraplu-merk waaronder alle duurzaam geproduceerde producten in het assortiment van Sligro Food Group worden verkocht. Daarbij maken we onderscheid tussen vier pijlers:



Biologisch



Eerlijke handel



Duurzaam



Streekproduct

Het is ons doel om een zo breed mogelijke keuze in duurzaam verantwoorde producten aan te kunnen bieden. Er wordt voor Eerlijk & Heerlijk dan ook geen onderscheid gemaakt tussen A-merken en de exclusieve merken van Sligro Food Group.

De vier pijlers worden gevuld met producten voorzien van zorgvuldig geselecteerde keurmerken, welke borgen dat het product daadwerkelijk een duurzame bijdrage levert aan datgene waar de betreffende pijler voor staat. In de bijlage achterin dit verslag vindt u de volledige lijst door Eerlijk & Heerlijk geaccepteerde keurmerken.

De website www.eerlijk-heerlijk.nl geeft meer uitleg over het concept en helpt onze klanten bij het maken van zijn duurzame keuzes.



→ Promotiefilm
Eerlijk & Heerlijk



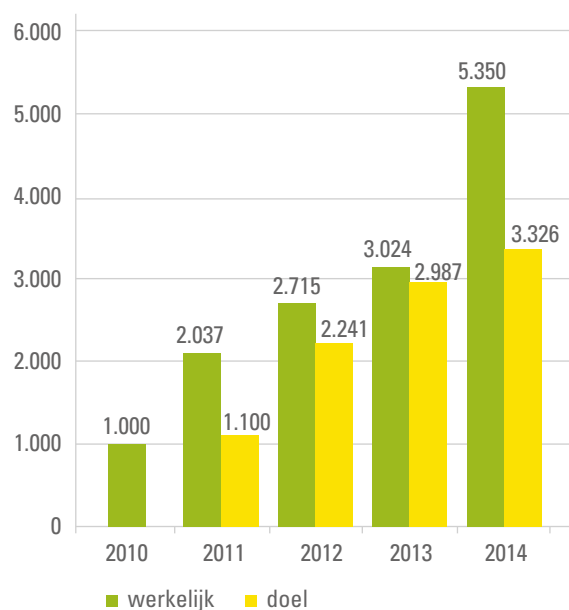
Het assortiment onder Eerlijk & Heerlijk groeit nog altijd. Wij streven er naar dit assortiment tot en met 2015 elk jaar met 10% te laten groeien ten opzichte van het voorgaande jaar. In 2015 zullen wij ons 2020 doel afgeven, nu al zo ver hierover vooruit kijken achten wij niet realistisch.

Het assortiment onder Eerlijk & Heerlijk heeft in 2014 enkele grote uitbreidingen ondergaan. Dit heeft geresulteerd in een forse toename van 77% van het aantal artikelen onder Eerlijk & Heerlijk. Bij drie van de vier pijlers van het concept is deze groei terug te zien, met uitzondering van de pijler streekproduct.

Ontwikkeling van het aantal Eerlijk & Heerlijk artikelen in ons assortiment:

2010:	1.000
2011:	2.037
2012:	2.715
2013:	3.024
2014:	5.350

Aantal Eerlijk & Heerlijk artikelen:



Omzet Eerlijk & Heerlijk

Door de forse toename in het aantal artikelen onder Eerlijk & Heerlijk passeerde de omzet van Eerlijk & Heerlijk in 2014 voor het eerst de grens van 150 miljoen euro. Uiteindelijk realiseerden wij over heel 2014 een omzet van nagenoeg 165 miljoen euro, een stijging van 37% ten opzichte van vorig jaar. Het omzetaandeel van Eerlijk & Heerlijk komt voor het eerst boven de 5% en eindigt op 6,2%. Een resultaat waar wij trots op zijn!

Aantal artikelen per pijler:

	2013	2014	Vershil
Biologisch	870	1.205	+38%
Eerlijke handel	884	1.201	+36%
Duurzaam	1.034	2.847	+175%
Streekproduct	459	399	-13%

De grootste uitbreiding is het gevolg van het toevoegen van duurzame non-food artikelen aan het assortiment. Hiervoor zijn er 21 non-food gerelateerde keurmerken na een uitgebreide beoordeling toegevoegd onder de 4 pijlers van Eerlijk & Heerlijk. Onderstaand een overzicht van de keurmerken die op dit moment daadwerkelijk onder Eerlijk & Heerlijk ook beschikbaar zijn. Alle genoemde keurmerken vallen onder de pijler duurzaam.

Ook binnen food is het assortiment onder Eerlijk & Heerlijk fors uitgebreid. Belangrijkste toevoeging hier is de opname van 'Keten Duurzaam Varkensvlees' onder de pijler duurzaam. Met dit keurmerk, dat voorheen onderdeel was van Milieukeur, zijn ruim 400 varkensvlees artikelen aan het assortiment toegevoegd. Daarnaast zijn er een fors aantal biologische artikelen toegevoegd en zet de groei van het UTZ Certified keurmerk verder door.



Aantal food artikelen onder Eerlijk & Heerlijk, per keurmerk (groen gearceerde keurmerken zijn in 2014 nieuw toegevoegd):

Keurmerk	Aantal artikelen		
	2013	2014	Vershil
ASC	23	50	+117%
BAP	50	25	-50%
Beter Leven keurmerk	460	515	+12%
- waarvan 1 ster	306	319	+4%
- waarvan 2 sterren	18	42	+133%
- waarvan 3 sterren	136	154	+13%
Biologische keurmerken	868	1203	+39%
- waarvan Demeter	2	3	+50%
Fair for Life / For Life	0	13	-
Fairtrade / Max Havelaar	225	287	+28%
Fairtrade Cocoa Program	0	8	-
Global GAP	103	96	-7%
Keten Duurzaam Varkensvlees	0	401	-
Label Rouge	19	17	-11%
Milieukeur	80	118	+48%
MSC	198	223	+13%
Naturland Wildfish	0	12	-
Rainforest Alliance	73	100	+37%
UTZ certified	659	892	+35%
VISwijzer: groen	0	56	-
VISwijzer: oranje	0	30	-

STICHTING DE NOORDZEE EN EERLIJK & HEERLIJK

Sligro Food Group heeft in 2014 een samenwerkingscontract getekend met Stichting de Noordzee, initiatiefnemer van de VISwijzer en het Goede VIS op de Kaart programma. Doel van deze samenwerking is om tot een betrouwbare en onafhankelijke beoordeling te komen van het gehele visassortiment van Sligro Food Group volgens de VISwijzer. Daarbij worden alle artikelen die als groen of oranje worden beoordeeld onder Eerlijk & Heerlijk opgenomen. Tevens zal Stichting de Noordzee een adviserende rol innemen in het verder verduurzamen van ons visassortiment.

De verwachting is dat halverwege het 2e kwartaal van 2015 de volledige beoordeling van ons visassortiment gereed is.

GEZOND ASSORTIMENT

In onze branche wordt het "Ik-Kies-Bewust" (IKB) vinkje breed geaccepteerd als indicator voor een gezonder product.

Aantal verschillende IKB-producten:

2012: 813

2013: 885

2014: 1.103 (996 A-merk en 107 eigen merk)

De stijging in 2014 is deels het gevolg van een toename van het aantal A-merken met IKB-keurmerk. Daarnaast zijn we in 2014

begonnen met het aanvragen van IKB keurmerken voor onze eigen merk artikelen.

BETER LEVEN EN FAIR TRADE

Naast de voortdurende aandacht die dierenwelzijn en eerlijke handel krijgen binnen ons concept Eerlijk & Heerlijk, heeft EMTÉ deelgenomen aan twee themaweken om het duurzaam assortiment extra te promoten. Tijdens de 'Beter Leven Week' van 20 tot en met 26 oktober hebben wij vlees met een 'Beter Leven' keurmerk in de breedte van ons assortiment extra aandacht gegeven in onze winkels en communicatie naar klanten. Het 'Beter Leven' keurmerk is ontwikkeld door de Dierenbescherming die het label door onafhankelijke professionals laat borgen. Afhankelijk van de leefomgeving en regelgeving worden één, twee of drie sterren toegekend. EMTÉ biedt keuze op elk niveau. Op dezelfde wijze werd deelgenomen aan de 'Fair Trade Week' van 25 oktober tot en met 2 november waarbij middels producten met Fairtrade/Max Havelaar keurmerk aandacht was voor een betere toekomst van boeren, arbeiders en hun gezinnen in ontwikkelingslanden.

BREAK POINT; DE GEZONDE SCHOOLKANTINE

Wij ondersteunen onze klanten met een concept om de verkoop van gezonde producten op scholen te stimuleren. Met het concept 'Breakpoint, dé gezonde schoolkantine' maken wij het scholen en cateraars mogelijk om de trend van een ongezonde leefstijl onder leerlingen om te buigen naar een gezonde leefstijl.

2012: 27 Breakpointlocaties

2013: 37 Breakpointlocaties

2014: 52 Breakpointlocaties



VOEDSELVERSPILLING - FOODRETAIL

De Alliantie Verduurzaming Voedsel, waaraan wij in CBL-verband deelnemen, heeft 2014 uitgeroepen tot het Jaar tegen Voedselverspilling. Daarbij is afgesproken dat supermarkten zich in 2014 inzetten om ten minste twee activiteiten te ontplooiën om consumenten bewuster te maken van voedselverspilling. In dat kader hebben wij in 'Boodschappen', het magazine voor EMTÉ-klanten, ruimschoots aandacht besteed aan voedselverspilling. In de rubriek 'Slim kopen&koken' geven wij bespaartips en handige weetjes wat je met overgebleven producten kunt doen. Aan editie 9 werd het 'Bespaar ABC' toegevoegd, een uitneembare keukenposter met praktische tips over zuinig omgaan met producten en energie in de keuken.

Daarnaast zijn de bestaande activiteiten om voedselverspilling te verminderen voortgezet, met als speerpuntcategorieën vleeswaren/kaas, slagerij en de zogenaamde 'droge kruidenierswaren':

- De veranderingen die eind 2012 zijn doorgevoerd in met name de modulaire assortimentsopbouw van de categorie vleeswaren en kaas, waarbij er een strakkere assortimentssturing plaatsvindt op basis van omzet en klantenstromen, konden we in 2013 nog niet direct vertalen in een afnemende derving (destijds 3% daling). Over 2014 is de reductie van verspilling daarentegen substantieel, te weten 20% in vergelijking met 2013.
- De derving op de afdeling Slagerij is ten opzichte van 2013 teruggebracht met 13% als gevolg van optimalisatie van de supply chain alsmede aanpassingen in verpakkings-eenheden.
- Ook in de houdbare verpakte goederen zijn we er in geslaagd om verspilling te reduceren. In 2014 zijn er 14% minder goederen vernietigd in vergelijking met het jaar daarvoor.
- In totaliteit is de verspilling van goederen in onze winkels over het afgelopen jaar met 8% afgenomen. Deze afname komt bovenop de reductie van 15% die we in 2013 hebben gerealiseerd.

BSCI

Sinds 2010 zijn wij lid van het Business Social Compliance Initiative (BSCI), een auditsysteem om arbeidsomstandigheden bij leveranciers te controleren en steeds verder te verbeteren. Inmiddels zijn meer dan 1.400 leden uit zo'n 20 landen bij het initiatief aangesloten. BSCI hanteert een gedragscode. Hierin is onder andere opgenomen: minimum lonen, de vrijheid van organisatie en collectief onderhandelen, de compensatie voor overwerk, ethisch handelen, veiligheidseisen op de werkplek en het verbod op kinderarbeid, discriminatie en gedwongen arbeid.

De gedragscode voor leveranciers is ook onderdeel van onze ondernemingscode. De BSCI-methodologie en -tools zijn bruikbaar voor alle soorten producten, zowel food als non-food. Als zodanig is deze paragraaf ook expliciet opgenomen in het Leveranciershandboek wat de Groep in 2014 voor al haar leveranciers heeft ontwikkeld.

BSCI zal met ingang van mei 2015 een nieuwe Code of Conduct hanteren. Daaruit vloeit voort dat de kwantitatieve eis van 67% 'approved' of 'approval needed' beoordeling op leveranciersniveau komt te vervallen. Dit brengt echter geen verandering in het geloof en de uitgangspunten van de Groep om arbeidsomstandigheden in risicolanden te verbeteren, in samenspraak met betreffende leveranciers, producten en met respect voor de lokale marktomstandigheden. Ook in 2015 zal de Groep in overleg met haar contractpartners gericht het gesprek hierover aangaan om tot concrete verbeterplannen en -stappen in de totale keten te komen.

Naast onze drie kernthema's 'De mens', 'Het milieu' en 'Ons assortiment' waarvoor wij per thema onze kwalitatieve en kwantitatieve ambities voor 2020 geformuleerd hebben, hebben er binnen ons bedrijf in 2014 vele duurzaamheidsactiviteiten plaatsgevonden die een meer kortstondig of eenmalig karakter hadden. Zij zijn zeker vermeldenswaardig omdat het een goed beeld geeft van onze brede duurzaamheidsscope.

BREEAM-CERTIFICAAT SLIGRO BS BERKEL EN RODENRIJS

In 2013 namen wij Sligro BS Venray in gebruik. Als gevolg van bouwkundige voorzieningen, materiaalkeuzes en energiebesparende maatregelen ontving dit pand een BREEAM-certificaat 'GOOD' (2 sterren). De doorontwikkeling van de in Venray opgedane kennis en ervaringen hebben geleid tot een BREEAM-certificaat 'VERY GOOD' (3 sterren) voor onze in 2014 in gebruik genomen Sligro BS in Berkel en Rodenrijs. Een illustratieve weergave van de daar gerealiseerde besparingen vindt u op de pagina's 72 en 73.

EMTÉ WERKT SAMEN MET KINDERZWERFBOEK

Maar liefst 15% van de kinderen in Nederland verlaat het onderwijs als functioneel analfabeet. Wij vinden het belangrijk dat kinderen gestimuleerd worden tot lezen en hun leesachterstand wegwerken. Daarvoor zet EMTÉ zich al enkele jaren in, onder andere met de 'boekenbakkersactie', een kinderboekenschrijfwedstrijd en een samenwerking met Stichting Kinderhulp. De zogenoemde Kinderzwerfboeken zijn boeken die zwerven van kind naar kind. Ze blijven achter op scholen of in ziekenhuizen, treinen, wachtkamers, hotels, kinderboerderijen en bussen. En dat werkt. De afgelopen jaren kregen honderdduizenden kinderen een zetje in de rug voor hun taalontwikkeling door de

ruim 1 miljoen boeken die al op zwerftocht zijn gestuurd. EMTÉ doneerde in 2014 60.000 kinderboeken en die zijn vooral in wijken gaan zwerven waar kinderen niet makkelijk toegang hebben tot boeken.

NATUURVLEES BIJ EMTÉ

Bij EMTÉ onderscheiden wij ons met de kwaliteit van versproducten. In vlees worden wij al enkele jaren uitgeroepen tot de supermarkt met de beste slagerij. Hierbij past een voortrekkersrol op het gebied van duurzaam vlees. In samenwerking met NCN (Natuurvlees Coöperatie Nederland) werd in het najaar van 2014 in 20 winkels gestart met een pilot voor verkoop van zogeheten Natuurvlees. Inmiddels is besloten om in het voorjaar van 2015 in alle EMTÉ filialen Natuurvlees te gaan verkopen.

Dit bijzonder duurzame vlees is afkomstig van vier tot acht jaar oude vrouwelijke Limousin-runderen die praktisch hun hele leven buiten in natuurgebieden in Nederland hebben gelopen. Bijvoorbeeld in gebieden van Staatsbosbeheer. Dierenwelzijn staat daarbij centraal. De dieren hebben alle ruimte, namelijk meer dan 1 hectare natuurgebied om te begrazen. Geboorte en groei van de runderen gebeurt op een natuurlijke wijze. Zij maken een natuurlijke groei door en eten voornamelijk datgene wat in het natuurgebied voorhanden is. Er worden geen medicijnen gebruikt, uitsluitend wanneer het dierenwelzijn in gevaar is.

De boeren krijgen bij de aankoop een van te voren overeengekomen prijs voor hun runderen.

EMTÉ levert de NCN een bijdrage per kilo vlees. Uit deze bijdrage worden alle kosten van de NCN betaald. Wat daarna overblijft wordt verdeeld onder de natuurbeheerder en de boeren die de runderen geleverd hebben. Dit is een extra inkomstenbron voor de boeren. NCN is een non-profit organisatie. Momenteel werkt de coöperatie aan een uitbreiding van het aantal aangesloten boeren om in het voorjaar van 2015 voldoende volume beschikbaar te hebben om Natuurvlees in alle EMTÉ-filialen te kunnen verkopen.

Voor meer informatie: www.natuurvlees-nederland.nl

STROOM TANKEN

Het aantal elektrische en hybride auto's in Nederland groeit gestaag. Ondanks dat de nieuwere modellen vaak al een flinke actieradius hebben, komt met enige regelmatig de vraag van bezoekers en collega's van ons hoofdkantoor of ze bij Sligro ook stroom kunnen 'tanken'. We hebben daarom besloten om in Veghel bij het hoofdkantoor vier parkeerplaatsen te voorzien van een laadstation. Op deze manier kunnen we ervaring opdoen en bekijken of laadstations op een dergelijke locatie werkelijk in een behoefte voorzien.

TRANSPARANTIEBENCHMARK

Ons jaarverslag wordt ook gemeten in de transparantiebenchmark van het Ministerie van EL&I. Ondanks dat hiermee niet onze feitelijke duurzaamheidsprestatie wordt gemeten maar uitsluitend de mate van transparantie, geeft deze benchmark ons wel een beeld over hoe onze transparantie zich verhoudt tot andere bedrijven. In totaliteit vallen 409 bedrijven onder de Transparantiebenchmark, maar dit jaar zijn 165 bedrijven niet in de ranking opgenomen vanwege een 'nulscore' of het niet publiceren van informatie. Als gevolg van een strengere scoremethodiek ligt de gemiddelde score van de betrokken bedrijven lager dan vorig jaar: 99 punten in 2014 t.o.v. 104 in 2013. Wij zijn in 2014 met een score van 120 punten uit 200 op plaats 100 van de 244 beoordeelde bedrijven geëindigd. Daarmee is onze positie in de overall ranking stabiel gebleven. Trots zijn wij op de ranking binnen onze categorie 'Retail', waarin wij met een 4de plaats tot de koplopers behoren van de 36 retail- en groothandelsbedrijven. De gemiddelde score (exclusief 'nulscores') in deze categorie bedroeg 84.

	2014	2013	2012
Score:	120/200	138/200	99/200
Overall ranking:	100/244	97/500	124/500

Aangezien de nieuwe criteria van de Transparantiebenchmark niet aansluiten op onze wijze van verslaggeving verwachten wij voor 2015 geen substantiële verbetering.

PRINTERPROJECT HOOFDKANTOOR

Vorig jaar schreven over het in 2013 gestarte project om alle print- en kopieerhardware te vervangen en hiermee zowel een kostenbesparing als een duurzaamheidsvoordeel te realiseren. Het project is in maart van 2014 afgerond en daarmee zijn ook de gerealiseerde besparingen inzichtelijk en concreet geworden. Er zijn uiteindelijk 465 apparaten vervangen door energiezuinigere varianten. Het aantal dubbelzijdig afgedrukte pagina's is sinds de invoering van de nieuwe apparatuur met ruim 25% gestegen, wat een directe bijdrage levert aan de reductie van CO₂-uitstoot. In 2015 zal er actief gestuurd worden op het terugdringen van het afdrukken van documenten in het algemeen en op het terugdringen van kleurenafdrukken- en kopieën in het bijzonder.

OVERZICHT RECALLS 2014

In 2014 hebben 118 productrecalls plaatsgevonden en deze zijn als volgt onderverdeeld:

- 41 keer een Exclusief merk (eigen merk, huismerk, private label)
- 68 keer een A-merk
- 9 keer een Superunie-merk



SCAN DE QR-CODE
EN BEKIJK HET FILMPJE
VAN RON VAN MEEGEN,
NON-FOOD MEDEWERKER
BIJ SLIGRO



Hogere energie prestatie

ten opzichte van de wettelijke eis

73%



Hergebruik Warmte

Geen gasaansluiting door hergebruik warmte besparing 45 huishoudens



Vloerverwarming

100% warmte vanuit de koelinstallatie



Beheer op afstand

Continue registratie en bewaking belangrijkste energiestromen



Luchtbehandeling

Altijd frisse lucht

Rendement **84%**



Sligro en duurzaam

Bezorgservice Berkel en Roden



VRF systeem

Onttrokken warmte gebruiken voor koelen andere ruimtes. Hoge energie efficiency



100% natuurlijk koudemiddel

Minimale belasting broeikaseffect



Dynamische LED binnenvverlichting

Energiebesparing t.o.v. TL **70%**



LED
buitenverlichting



Isolatiepanelen
Vermindering energie voor koelen
en verwarmen



Groenvoorziening
Door groenvoorziening geringe
impact gebouw op Flora en Fauna



lamheid
rij's



**Automatische
lekdetectie**



**Batterijmanagement
systeem** Besparing **30%**



**Scheiden
afval**



**Veilig
fietsen**



Spoelvolum
Besparing **100.000 L**



VIS & SCHELP

BELANGRIJKSTE RISICO'S:
ACQUISITIES
ICT-SYSTEMEN
OVERHEID
KLANTEN-, PARTNER-
EN LEVERANCIERSRISICO'S

RISICO en risicobeheersing

Doordat de jaarrekening onder IFRS is opgemaakt, is in toelichting 25 van de jaarrekening op pagina 136 uitvoerig stilgestaan bij een aantal specifieke risico's waar de Groep mee te maken heeft. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico van de Groep. Ook is een gevoeligheidsanalyse van deze factoren opgenomen. Wij beschouwen deze risico's overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang.

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

Verder is informatie verstrekt over de mogelijke risico's voor de Groep als leverancier van voedingsmiddelen in het kader van voedselveiligheid. Voor zover relevant sluit de Groep verzekeringen af voor de gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden. Wij zorgen er met een goed uitgeruste kwaliteitsdienst voor dat we professioneel te werk gaan op het terrein van kwaliteitscontrole. Wij beschouwen de volgende risico's als het meest cruciaal in onze bedrijfsvoering:

ACQUISITIES

Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meer risico gelopen dan met autonome groei. Dat blijkt ook wel uit de vele fusies en overnames in de markt die niet aan de doelstellingen voldoen. Die risico's manifesteren zich onder meer in het (pre-)overname proces. Indien niet voldaan kan worden aan onze zorgvuldigheidseisen in het pre-overnameproces, zullen wij niet tot belangrijke acquisities overgaan. Ook de post-overnamefase kan risicovol zijn. Door cultuurverschillen en medewerkers die er afwijkende agenda's op na houden, maar vooral door ICT-integraties en dergelijke kan veel waarde vernietigd worden. Bij ICT-integraties zijn interne en externe facetten van belang, waaronder koppeling aan systemen van klanten en leveranciers. Onmiddellijk na overname stellen wij een multidisciplinair eigen (niet door externen bemand) integratieteam samen vanuit onszelf en het geacquireerde bedrijf. De strategie is dan altijd dat we de backoffice van het geacquireerde bedrijf overbrengen naar de centrale organisatie en back-

office systemen van de Groep. Dit heeft bewezen veel van deze risico's te ondervangen, zoals ook weer bleek bij de overnames van Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis.

ICT-SYSTEMEN

Goed werkende ICT-systemen zijn de levensader van ons bedrijf, net zoals bijvoorbeeld elektriciteit dat is. Dat houdt veel meer in dan continuïteit van de gegevensverwerking. Het gaat ook om de integriteit van de data en programmatuur en het daaraan gekoppelde besluitvormingsproces. De hoeveelheid klanten, producten, locaties, leveranciers en de onderlinge afhankelijkheid maken dit tot een complex proces. Tegelijkertijd kunnen dit soort systemen een duidelijk competitief voordeel bieden. Niet of niet goed werkende systemen kunnen de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. De afgelopen jaren is heel veel aandacht besteed aan en zijn miljoenen geïnvesteerd in verdere optimalisatie van de centrale geïntegreerde ICT backoffice met een focus op continuïteit, stabiliteit en de mogelijkheid om flexibel op te schalen.

In 2014 is een grote calamiteit in één van de datacentra gesimuleerd door de stroom uit te schakelen en vervolgens op netwerkniveau het primaire datacenter te isoleren. Op basis van een zeer uitvoerig draaiboek heeft het andere datacenter de activiteiten nagenoeg feilloos overgenomen en vervolgens is de weg terug feilloos verlopen. Dit is nog een keer herhaald met het secundaire datacenter. Ook deze test verliep feilloos.

In 2013 is een nieuwe landelijke firewall structuur geïmplementeerd die onze beveiliging van buiten naar binnen op een veel hoger niveau bracht. Daarenboven is een gedetailleerd plan goedgekeurd voor de toekomstige enterprise architectuur, waarin de IT-, software- en business-architectuur samenkomen. Daarin worden tevens de deelaspecten continuïteit van gegevensverwerking en informatiebeveiliging in planningen geconcretiseerd.

Ultimo 2014 maken alle bedrijfsactiviteiten gebruik van de (centrale) ERP-applicaties van de Groep en is nagenoeg alle daaruit voortvloeiende informatie toegankelijk via één data-warehouse applicatie.

OVERHEID

Soms neemt de overheid ingrijpende maatregelen die veel invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering of -resultaten. Een deel van de bedrijfsactiviteiten kan daardoor op relatief korte termijn bedreigd worden. Met name milieugeoriënteerde maatregelen en opportunistische bezuinigingen kunnen erg ingrijpen op de bedrijfsvoering. De aanpassingen in de zorg raken bijvoorbeeld Van Hoeckel, waardoor een voorheen conjunctuurgevoelige sector gewijzigd is in een krimpmarkt. Soms is de politieke besluitvorming nauwelijks te voorspellen. Als voorbeelden noemen wij ingrepen als bij kerstpakketten (in 2015 in de werkkostenregeling met onbekende gevolgen), btw-aanpassingen en accijnsverhogingen, die met name in de grensregio's veel negatieve invloed hebben. Tevens manifesteren 'bezuinigingen' van de overheid zich vaak in lastenverzwaringen voor het bedrijfsleven (en de burgers), al lijkt dat in 2015 minder het geval te zijn. Ook toezichthouders kunnen ernstig ingrijpen op de bedrijfsprocessen.

KLANTEN-, PARTNERS- EN LEVERANCIERSRISICO'S

Omdat de economische omstandigheden al vele jaren moeilijk zijn, worden niet alleen consumenten hard geraakt, maar komen ook veel bedrijven in de financiële problemen. Doordat de toegang tot krediet voor veel bedrijven beperkt is, nemen continuïteitsrisico's toe. Dat verhoogt ons risico uit hoofde van vorderingen op onze klanten, waarbij wij constateren dat de verliezen wegens oninbaarheid toenemen, maar door de grote spreiding van de klantenportefeuille wel beheersbaar blijven. De combinatie van de economische omstandigheden en de toenemende verwevenheid met zakenpartners (waaronder de Fresh Partners) en leveranciers zorgen ervoor dat continuïteitsrisico's toenemen. Dat betreft niet alleen financiële, maar ook ICT-risico's, die hun weerslag kunnen hebben op onze bedrijfsvoering.

Overigens biedt onze inkoopcombinatie Superunie recent de mogelijkheid tegengestelde belangen in betalingstermijnen tussen leverancier en afnemer te overbruggen door middel van een Supply Chain Finance programma. Wij overwegen een vergelijkbare stap voor onze foodservice-inkopen.

RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN

Een speciale afdeling richt zich volledig op administratieve organisatie en interne controle, naast de functionele afdelingen die daarvoor verantwoordelijk blijven. Meten is



weten, is een belangrijk uitgangspunt bij risicobeheersing. Als je weet wat er gebeurt, dan kun je je beleid daarop aanpassen. Onder andere een centraal datawarehouse, waarin nagenoeg alle operationele en financiële data zijn vastgelegd, ondersteunt ons daarbij. Als een soort 'Big Brother' bewaakt deze afdeling bijzondere ontwikkelingen of getallen (reeksen) met behulp van geavanceerde analyse tools. Alle bedrijfsonderdelen zijn daarom opgenomen in de centrale informatie- en beheerssystemen van de Groep.

De afgelopen jaren is daarenboven forse vooruitgang geboekt in het vastleggen van bedrijfsprocessen als basis voor de verbetering daarvan in het project 'Regie op Processen'. Een vergelijkbare ontwikkeling maken wij door bij het documenteren van de administratieve organisatie van overwegend financiële processen op de afdeling Financiën, maar ook bij de drie hoofdbedrijfsonderdelen, Foodretail, Foodservice, Zelfbediening- en Bezorging. Wij zoeken daarbij de balans tussen het behouden van de informele ondernemersgeest en de noodzaak processen beter vast te leggen. Dat blijft een lastige afweging, temeer daar wij wel eens het gevoel hebben dat op papier 'in control' zijn (en de documentatie daarvan) belangrijker is dan het 'in control' zijn zelf.

Doordat de Groep op veel locaties opereert, wordt bovendien veel van interne benchmarking gebruik gemaakt. Daarbij ondersteunt de managementinformatie de interne controle en vice-versa. Totaalcontroles vangen daarbij mogelijke leemtes in interne controle op, die samenhangen met de informele en ondernemende bedrijfscultuur, die mede aan de basis staat van het zakelijke succes van de Groep.

In 2014 is veel vooruitgang geboekt met het 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 voldoende aandacht is voor de daarbij noodzakelijke controls. Per kwartaal wordt daarvan een update gemaakt en besproken in het directieteam. In 2014 is gebleken dat met deze aanpak er minder zwakke schakels, meer onderlinge afstemming en uiteindelijk efficiëntere en effectievere processen met minder risico's zijn.

Doordat er meer wensen zijn dan mogelijkheden worden scherpere keuzes gemaakt, al blijft het een uitdaging de hoge ambities van onze onderneming om te zetten in realistische keuzes.

Door de centrale aanpak en de zeer directe aansturing van en controle op de bedrijfsactiviteiten door de directie en centrale staf, kan de Groep nauwelijks met 'verrassingen' in het administratieve proces worden geconfronteerd bij de activiteiten die het centrale informatiesysteem toepassen. Gebleken is dat de periodieke verslaglegging een betrouwbaar inzicht geeft in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Er is geen behoefte aan belangrijke aanpassingen. Verbetering van betrouwbare, maar vooral doelgerichte managementinformatie achten wij een continu proces. Vanaf 2015 wordt er binnen de financiële afdeling een duidelijk onderscheid gemaakt in financial en business control. Gebleken is dat onze organisatie meer ondersteuning behoeft vanuit business control voor de (financiële) onderbouwing van bedrijfsbeslissingen. Behalve intern wordt de

werking van de administratieve organisatie en interne controle getoetst door de externe accountant in het kader van de controle van de jaarrekening. Mede in samenhang met de wisseling van de accountant in 2014 en de wisseling van de CFO in 2015 is in 2014 een audit commissie ingesteld. Hierdoor is er (nog) meer aandacht voor de cijfers en de administratieve organisatie en bovendien wordt het contact met de accountant intensiever. De uitkomsten van de management letter worden met de audit commissie en (buiten aanwezigheid van de directie) met de raad van commissarissen besproken. Ook daaruit concluderen wij dat de administratieve organisatie van goed niveau is.

Op basis van wat in het voorgaande kort is samengevat, zijn wij van mening dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven, dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze systemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Voorts wordt verwezen naar de bestuurdersverklaring op pagina 92. Wij hebben geen indicaties dat deze systemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken.

**IN 2014 IS EEN GROTE
CALAMITEIT IN ÉÉN VAN DE
DATACENTRA GESIMULEERD**



CORPORATE governance

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

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

Er zijn in 2014 geen transacties geweest met mogelijke tegenstrijdige belangen van materiële omvang met bestuurders of commissarissen, noch zijn er transacties geweest met aandeelhouders die meer dan 10% van de aandelen houden.

HOOFDLIJNEN CORPORATE GOVERNANCE-STRUCTUUR

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

DIRECTIE

De directie is belast met het bestuur van de vennootschap, de strategie en de inzet van middelen en mensen. De directie houdt de raad van commissarissen op de hoogte van de gang van zaken, overlegt met de raad van commissarissen over alle belangrijke aangelegenheden en legt belangrijke besluiten ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen en/of de algemene vergadering van aandeelhouders.



De raad van commissarissen geeft de algemene vergadering kennis van de voorgenomen benoeming van een directeur.

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

RAAD VAN COMMISSARISSEN

De raad van commissarissen oefent toezicht uit op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken. Hij staat de directie met advies terzijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap.

De directie verschaft de raad van commissarissen tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens.

De commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders, op voordracht van de raad van commissarissen. Een commissaris treedt uiterlijk af per het tijdstip van sluiting van de algemene 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. In 2014 is de raad van commissarissen overgegaan tot de instelling van een audit commissie, die uit twee commissarissen bestaat. Deze overleggen periodiek met de CFO, diens opvolger en de accountant. De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie was in 2014 nog geïntegreerd in de totale raad van commissarissen. Het voornemen is om bij uitbreiding van de raad ook hiervoor een afzonderlijke commissie te benoemen. De voorzitter van de raad van commissarissen zal dan terugtreden uit de audit commissie.

ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS

Jaarlijks binnen vier maanden na afloop van het boekjaar wordt de jaarvergadering gehouden. Buitengewone algemene vergaderingen van aandeelhouders kunnen, indien nodig, door de raad van commissarissen of de directie bijeengeroepen worden of door één of meerdere aandeelhouders die gezamenlijk 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.
- 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 19 september 2015).
- 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 19 september 2015).
- Goedkeuring te verlenen aan besluiten van de directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.

AFWIJKINGEN VAN DE CODE

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

- Het benoemen van bestuurders voor onbepaalde tijd in plaats van voor vier jaar. Dit hangt onder meer samen met het streven om vanuit interne rekrutering mensen te benoemen in bestuurdersfuncties en het streven om voor gelijksoortige bestuurders een gelijksoortige beloning te hebben.
- Er zijn geen afspraken gemaakt over de hoogte van een eventuele afvloeiingsregeling. Per 1 juli 2015 treedt wetgeving in werking die zo'n regeling beperkt tot maximaal één jaarsalaris.
- Sligro Food Group onderhoudt beleggerscontacten door middel van one-on-one's en groepspresentaties. Deze one-on-one's zijn belangrijk om Sligro Food Group onder de aandacht te brengen c.q. te houden van institutionele beleggers en ondersteunen daarmee een juiste koersvorming van het aandeel.



BROOD & PATISSERIE



INVESTERINGEN

DOELSTELLINGEN

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

In 2014 hebben we met € 60 miljoen veel geïnvesteerd in zowel immateriële als materiële vaste activa. Het bedrag was hoger dan onze doelstelling van circa 2% van de omzet, maar dat is wel een meerjarig gemiddelde. Een tweetal bijzondere grote posten verklaart daarvan € 25 miljoen.

- In 2014 is € 19 miljoen, waarvan € 14 miljoen in onroerend goed, geïnvesteerd in de BS in Berkel & Rodenrijs. Vanwege omvangrijke fiscale faciliteiten in samenhang met de

BREEAM***-status van het pand (zie pagina 69) was het aantrekkelijk eigenaar te blijven van het onroerend goed.

- In 2014 hebben we voor € 6 miljoen twee voormalig huurpanden gekocht, vanwege omstandigheden op de onroerend goed markt.

Daarenboven vergden (de afronding van) de nieuwe 3.0 zelfbedieningsgroothandels in Maastricht, Eindhoven en Gouda (inclusief het onroerend goed) € 17 miljoen. In 2013 hebben we de investeringen in zelfbedieningsgroothandels juist vertraagd met het oog op de ombouw naar 3.0.

Uit onderstaand overzicht blijkt de verdeling van de netto-investeringen en de afschrijving c.q. amortisatie op die posten:

(x € miljoen)	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Immateriële activa	5	4			5	4
Materiële vaste activa	51	30	7	4	58	34
Desinvesteringen activa voor verkoop	(3)	(0)	(0)	(2)	(3)	(2)
Netto investeringen	53	34	7	2	60	36
Afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	(29)	(28)	(14)	(15)	(43)	(43)
Amortisatie software	(4)	(3)			(4)	(3)
Subtotaal	(33)	(31)	(14)	(15)	(47)	(46)
Netto mutatie	(20)	3	(7)	(13)	13	(10)

- Behalve de reeds toegelichte posten hebben we ook in 2014 weer veel geïnvesteerd in IT software en hardware. Tezamen vergde dit € 7 miljoen (2013: € 8 miljoen). We zijn op dit terrein bezig met de uitvoering van een meerjarig investeringsprogramma, waarbij jaarlijks in deze orde van grootte wordt geïnvesteerd.

- In 2015 investeren wij daarenboven vooral in de ombouw van zelfbedieningsvestigingen naar Sligro 3.0, waaronder een geheel nieuwe vestiging in Almere en in de voorbereiding van de begin 2016 te openen vestiging in Utrecht.
- In totaliteit denken we dat het investeringsniveau niet veel zal afwijken van het doelniveau van 2% van de omzet.

RESULTATEN

DOELSTELLINGEN

- Gemiddelde jaarlijkse autonome omzetgroei van 3% en het benutten van overnamekansen, als die zich voordoen.
- De nettowinstontwikkeling dient tenminste gelijke tred te houden met de omzetontwikkeling.
- Reguliere dividenduitkering van circa 50% van de winst over het boekjaar. Daarenboven een variabel dividend dat de financiële positie weerspiegelt.

FINANCIEEL BELEID

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

De groepsdirectie is actief betrokken bij het beleid en de uitvoering daarvan in alle bedrijfsonderdelen. In het hoofdkantoor van de Groep zijn veel sturende elementen opgenomen voor de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. De kosten en opbrengsten daarvan worden via een verdeelsysteem toegerekend, met de wetenschap dat de daarvoor te maken kosten in ieder geval niet positief bijdragen aan het groepsresultaat.

Wij hanteren geen budget omdat geen sprake is van traditionele delegatie van (financiële) bevoegdheden. Wij maken voor de sturing gebruik van gedetailleerde rapportages over de werkelijke ontwikkelingen naar meerdere gezichtspunten, in combinatie met voortschrijdende prognoses.

Dat kan vervolgens weer aanleiding geven tot bijsturing van de bedrijfsactiviteiten en aanpassing van de prognoses. Deze werkzaamheden geschieden vooral in centrale afdelingen van de Groep. De bedrijfsonderdelen worden voortdurend gestimuleerd om hun activiteiten te optimaliseren door te sturen op zeer handzame prestatie indicatoren, in combinatie met interne benchmarking. Daarmee wordt indirect naar een optimaal groepsresultaat toegewerkt. Eens per jaar wordt de correlatie tussen de kpi's en de financiële resultaten aangetoond. Deze gedetailleerde managementinformatie verschaft ons de basis voor investeringsbeslissingen. Wij hechten daar meer waarde aan dan aan het doen van klassieke investeringscalculaties. Dit past veel beter in onze ondernemende bedrijfscultuur. Wij trachten als beursgenoteerd familiebedrijf de balans te vinden tussen realisatie van resultaten op zowel korte als (middel)lange termijn.

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



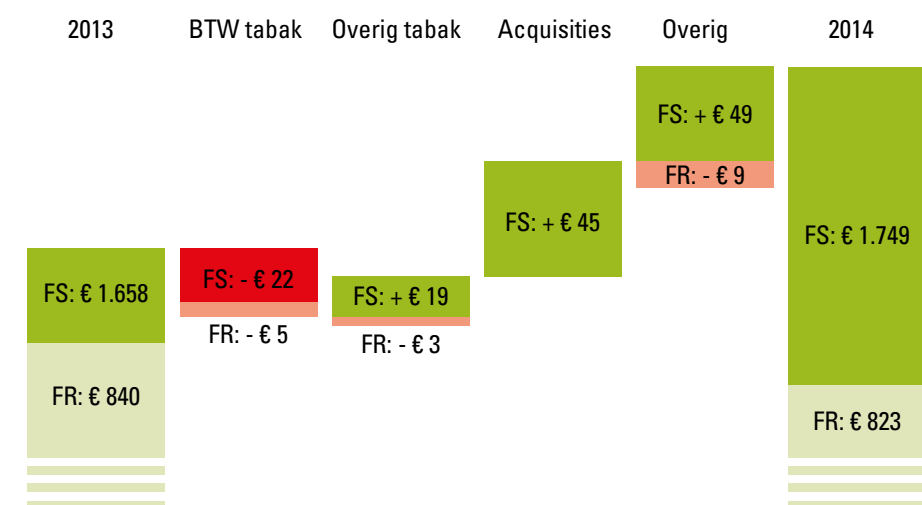
Verkort kan de winst- en verliesrekening als volgt worden weergegeven:

(x € miljoen)			In % van de omzet	
	2014	2013	2014	2013
Omzet	2.572	2.498	100,0	100,0
Inkoopwaarde van de omzet	(1.976)	(1.920)	(76,8)	(76,9)
Brutowinst	596	578	23,2	23,1
Overige bedrijfsopbrengsten	5	5	0,2	0,2
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen en amortisatie	(453)	(440)	(17,6)	(17,6)
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	149	143	5,8	5,7
Afschrijvingen materiële vaste activa	(43)	(43)	(1,7)	(1,7)
Ebita	106	100	4,1	4,0
Amortisatie immateriële activa	(17)	(12)	(0,6)	(0,5)
Bedrijfsresultaat (ebit)	89	88	3,5	3,5
Financiële baten en lasten	(3)	(1)	(0,1)	(0,0)
Winst vóór belastingen	86	87	3,4	3,5
Belastingen	(17)	(19)	(0,7)	(0,8)
Winst over het boekjaar	69	68	2,7	2,7

De totale omzet liet in 2014 een stijging zien van 3,0% tot € 2.572 miljoen.

De omzetontwikkeling kan als volgt worden weergegeven:

Omzet Sligro Food Group



bedragen x € miljoen



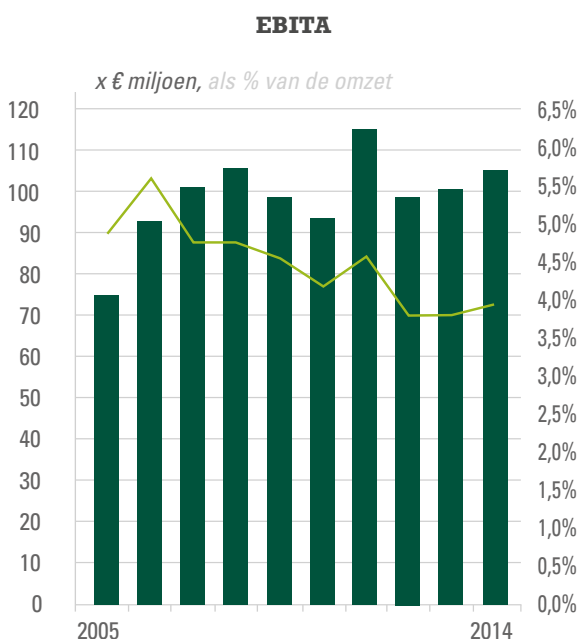
Er is sprake van een tweetal effecten met betrekking tot tabaksartikelen (zowel in 2013 als in 2014). Door gewijzigde btw-heffing is de omzet over de tweede helft van 2013 met € 27 miljoen verminderd en in de eerste helft van 2014 met nogmaals € 27 miljoen. Afgezien daarvan is de tabaksomzet in 2013 afgenomen met € 16 miljoen, maar in 2014 gestegen met € 16 miljoen.

De omzet is in 2014 met € 45 miljoen toegenomen door acquisities. Dat komt door het voljaareffect van de overname van Van Oers in de loop van 2013, de overname per 1 maart 2014 van Horeca Totaal Sluis en de overdracht van de Rooswinkel-klanten in de lente van 2014.

De autonome groei van de Groep (exclusief het effect van rookwaren) beliep 1,7%. Bij Foodservice beliep die groei 3,5% en bij Foodretail min 1,5%. De groei van de identieke consumentenomzet van EMTÉ beliep min 0,7%.

De brutowinst als percentage van de omzet nam met 0,1% toe tot 23,2%. Door de hiervoor vermelde tabaksontwikkeling neemt het percentage met 0,2% toe. Afgezien daarvan is dus sprake van een daling van 0,1%. Dit is het gevolg van een gewijzigde mix van de omzet.

Bij de kosten speelt een vergelijkbare ontwikkeling. Optisch zijn de kosten als percentage van de omzet gelijk, maar exclusief de tabaksontwikkeling is sprake van een verbetering van 0,2%. Dit is vooral het gevolg van kostenbesparende maatregelen en € 2 miljoen lagere (boekhoudkundige) pensioenkosten. Per saldo is het brutobedrijfsresultaat (ebitda) verbeterd met € 6 miljoen tot € 149 miljoen. Wij zijn van mening dat ebita het beste inzicht geeft in het (operationele) resultaat. Deze neemt toe met € 6 miljoen tot € 106 miljoen. Dat is een toename met 0,1% tot 4,1% van de omzet.



De amortisatie immateriële activa bestaat uit twee componenten.

(x € miljoen)

	2014	2013
Amortisatie software	4	3
Overige amortisatie	13	9
	17	12

Alleen ten opzichte van de amortisatie op software staan ook (vervangings)investeringen. De overige amortisatie hangt samen met overnames van vestigingsplaatsen en klantrelaties of afsluitfees met afnemers.

De financiële baten en lasten zijn toegenomen doordat het aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen is afgenomen. De verklaring daarvoor is voornamelijk Spar, dat besloten heeft om haar bedrijfsactiviteiten te concentreren in één distributiecentrum, hetgeen tot eenmalige lasten heeft geleid. Ook de bijzondere waardevermindering op Superdirect is op deze regel verantwoord.

De belastingdruk is lager dan in 2013 vooral door fiscale facilitering van de investering in Berkel & Rodenrijs.

Per saldo heeft het voorgaande ertoe geleid dat de nettowinst is toegenomen met € 1 miljoen of 1,5% tot € 69 miljoen. De winst per aandeel, berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen belooft € 1,58 ten opzichte van € 1,55 in 2013.

Voorgesteld wordt om het dividend te verhogen met € 0,05 tot € 1,10, hetgeen een ongewijzigd regulier dividend van € 0,80 betekent en een variabel dividend van € 0,30. Dit is in overeenstemming met het dividendbeleid.

Van het dividend is al € 0,40 als interim-dividend betaald, zodat een slotdividend van € 0,70 per aandeel resteert.

Uit het overzicht van gesegmenteerde resultaten op de volgende pagina blijkt dat Foodservice het bedrijfsresultaat voor amortisatie met € 8 miljoen zag toenemen, terwijl er bij Foodretail sprake was van een afname van € 2 miljoen.

(x € miljoen)	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Omzet	1.749	1.658	823	840	2.572	2.498
Overige bedrijfsopbrengsten	4	1	1	4	5	5
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	121	114	28	29	149	143
Bedrijfsresultaat						
vóór amortisatie (ebita)	93	85	13	15	106	100
Bedrijfsresultaat (ebit)	83	81	6	7	89	88
Netto geïnvesteerd vermogen (NGV) (jaarultimo) ¹⁾	458	426	145	172	603	598
Ebitda in % van de omzet	6,9	6,9	3,4	3,5	5,8	5,7
Ebita in % van de omzet	5,3	5,1	1,6	1,8	4,1	4,0
Ebit in % van de omzet	4,7	4,9	0,7	0,8	3,5	3,5
Ebita in % van het gemiddeld NGV	21,0	20,2	8,6	8,3	17,8	16,6
Ebit in % van het gemiddeld NGV	18,8	19,1	3,8	4,1	14,9	14,6

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen.

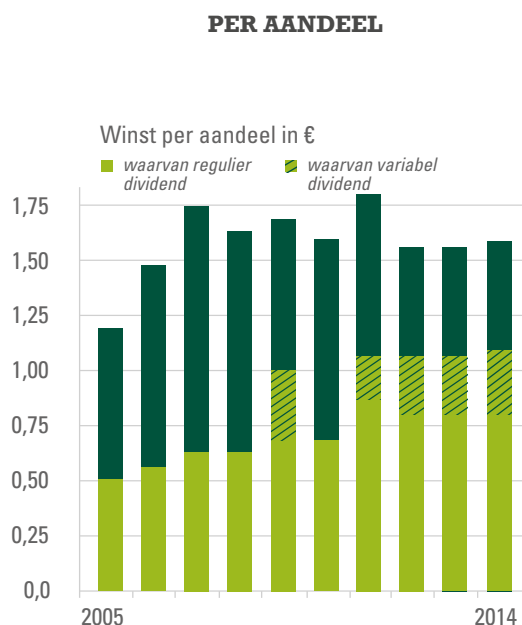
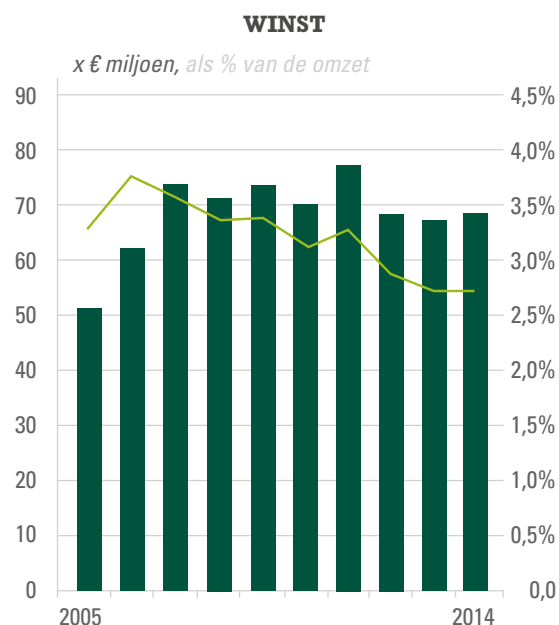
Incidentele resultaten spelen echter nogal een rol in de opbouw van het resultaat over de segmenten, terwijl er voor de Groep geen sprake is van een verschil, zoals blijkt uit onderstaand schema.

Uit die opstelling blijkt derhalve dat de verbetering bij Foodservice ad € 8 miljoen voor € 4 miljoen verklaard wordt door

incidentele resultaten. Foodretail zou zonder de incidentele resultaten geen afname van € 2 miljoen hebben, maar juist een toename van € 2 miljoen. Daaruit trekken wij de conclusie dat het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van beide bedrijfsonderdelen onderliggend verbeterd is.

(x € miljoen)	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Boekresultaten	4	-	(2)	3	2	3
Pensioenbaten ²⁾	4	2	0	0	4	2
Bijzondere waardeverminderingen	(2)	-	(1)	(2)	(3)	(2)
Per saldo	6	2	(3)	1	3	3

2) Verschil tussen de werkgeverspremie en de boekhoudkundige last. Deze post is in het totaalresultaat als last verwerkt.



FINANCIERING

DOELSTELLINGEN

- Voorzien in financiering door gebruik te maken van leen- en kredietfaciliteiten, zolang ruimschoots aan de daarbij gestelde ratio's kan worden voldaan.
- Beperken van het werkkapitaal tot 12 dagen van de omzet.
- Uitgifte van aandelen alleen in geval van majeure acquisities die direct bijdragen aan de winst per aandeel.

We hoeven geen moeite te doen om de financiering van ons bedrijf rond te krijgen. Daarvoor is onze vrije kasstroom meer dan toereikend, zoals blijkt uit het verkorte kasstroomoverzicht op de pagina hiernaast. Als dat toch nodig zou zijn kunnen we gemakkelijk een beroep doen op de kapitaalmarkt of op banken.

We hebben in 2014 veel geïnvesteerd, terwijl dat de afgelopen twee jaren juist relatief weinig was. Zoals op pagina 81 uitgelegd is dat in 2014 vooral het gevolg van grote investeringen met een min of meer eenmalig karakter. In 2013 hadden we juist investeringen vertraagd met het oog op de nieuwe zelfbedieningsformule. Een gebruikelijk investeringsniveau bij de huidige bedrijfsomvang is ongeveer € 50 miljoen, hetgeen ongeveer 2% van de omzet is.

Een ander aspect dat in 2014 een bijzondere invloed heeft is de laatste dag van het boekjaar, zaterdag 27 december. Op de laatste twee werkdagen van het boekjaar was het Kerstmis. Dan is geen betalingsverkeer mogelijk. Daardoor waren wij op die dagen niet in staat onze leveranciers te betalen en konden wij ook geen betalingen van klanten innen en de voorraad was hoger dan gebruikelijk. Wij schatten in dat dat per saldo tot een (optische) afname van het werkkapitaal heeft geleid van circa € 20 miljoen, die in 2015 tot een tegengesteld effect leidt.

Het boekjaar 2015 omvat 53 weken en wordt op zaterdag 2 januari 2016 afgesloten. Daardoor zal ook in 2015 het werkkapitaal (optisch) beïnvloed worden door de afsluitdag. Boven op de € 20 miljoen uit 2014 zal er een aanvullende investering in werkkapitaal ontstaan van circa € 20 miljoen, die uit twee componenten bestaat; de eerste daarvan betreft belastingafdrachten. In een boekjaar van 53 weken doen wij 13 in plaats van 12 afdrachten loonheffingen en accijnzen.

Dat betekent ongeveer € 10 miljoen extra. De tweede post betreft het saldo van de overige werkkapitaal posten. Dat wordt eveneens ongeveer € 10 miljoen hoger, voornamelijk als gevolg van lagere verplichtingen aan leveranciers. Dat hangt weer samen met hoge omzetten kort voor de kerst, die dan worden betaald. Tezamen betekent dat in 2015 (optisch) € 40 miljoen extra werkkapitaal of 6 omzetzdagen.

Tegenover deze post, die niet samenhangt met de onderliggende bedrijfsactiviteiten, staat een structureel verbeterprogramma onder andere als gevolg van Supply Chain Finance. Wij verwachten daardoor de komende drie à vier jaar een verdere verlaging van het werkkapitaal van circa 7 omzetzdagen te kunnen bereiken, waarvan 2 à 3 in 2015. Dat komt op basis van de huidige bedrijfsomvang overeen met circa € 50 miljoen structureel en € 15 – € 20 miljoen in 2015. Dientengevolge hebben wij de middellange termijn target verlaagd naar 12 dagen, maar verwachten wij in 2015 een toename naar ongeveer 16 dagen.

Uit het volgende overzicht blijkt dat we de afgelopen vijf jaar € 83 miljoen hebben besteed aan acquisities, € 89 miljoen schuld hebben afgebouwd en € 245 miljoen hebben teruggegeven aan onze aandeelhouders.



VERKORT KASSTROOMOVERZICHT

(x € miljoen)

	2014	2013	2012	2011	2010
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	147	133	129	124	107
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten, exclusief het netto effect van acquisities en de investering in Superunie	(69)	(32)	(33)	(48)	(41)
Vrije kasstroom	78	101	96	76	66
Ter vergelijking: nettowinst	69	68	69	78	70
Cash conversie in %	113	148	140	98	94
De vrije kasstroom is als volgt aangewend:					
Netto acquisities/Superunie	(22)	(19)	(1)	0	(41)
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen	(64)	(49)	(50)	(34)	(48)
Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit	8	(33)	(45)	(42)	23
	(78)	(101)	(96)	(76)	(66)

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

(x € miljoen)

	2014	2013	2012	2011	2010
Vlottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten	376	346	335	324	316
Kortlopende verplichtingen, exclusief rentedragende posten	(287)	(231)	(204)	(178)	(178)
	89	115	131	146	138
In dagen van de omzet	13	17	19	22	22



WIJ HOEVEN GEEN MOEITE TE
DOEN OM DE FINANCIERING VAN
ONS BEDRIJF ROND TE KRIJGEN

25 JAAR beursnotering

Op 20 oktober 2014 vierde Sligro Food Group haar 25-jarig beursjubileum.

In dit hoofdstuk blikken wij terug op die periode, maar beantwoorden eerst de vraag waarom wij naar de beurs zijn gegaan:

- Om verder te kunnen groeien in het gewenste tempo was extra kapitaal nodig, ook door de mogelijkheid van 'non-cash' stockdividenden.
- Om als familiebedrijf zorgvuldig over te kunnen gaan naar volgende generaties.
- Om bijkomende voordelen als professionalisering, medewerkersparticipatie en naamsbekendheid/imago.

Met de blik van vandaag is het moeilijk voor te stellen dat een bedrijf met € 190 miljoen omzet, minder dan € 3 miljoen nettowinst en 600 medewerkers naar de beurs gaat, ook al was het naar de kleine parallelmarkt. Ook als je de eurogetallen verdubbelt om voor inflatie te corrigeren, stelt het in dit kader niet echt veel voor.

De familie behield 75% van de aandelen en was sterk vertegenwoordigd in directie en raad van commissarissen. De emissieprijs beliep overigens € 1,18¹⁾ en de marktkapitalisatie € 28 miljoen, inclusief een emissieopbrengst van bijna € 5 miljoen.

Misschien blijkt nog wel het duidelijkst hoe de tijden veranderd zijn uit de prospectus. Toen gebruikten wij 42 pagina's, terwijl IMCD er in 2014 264 nodig had, maar wij hadden dan ook geen disclaimers en ook geen CFO trouwens!

De timing van de beursintroductie was bepaald niet gelukkig ten tijde van de mini-crash in oktober 1989.

Het zou tot 1992 duren alvorens de koers voor het eerst uitsteeg boven de emissieprijs, maar daarna ging het ook hard. De overnamemachine begint in 1992 weer op volle toeren te draaien en vanaf 1993 kan aan de lang gekoesterde wens van medewerkersparticipatie echt inhoud gegeven worden. In 1996 doen we een emissie om de overname van Van

Hoeckel te financieren. Het zal de enige blijven na de beursintroductie, waarbij wel opgemerkt wordt dat we pas na het afschaffen van het stockdividend in 2009 substantieel cash-dividend betalen. Daaruit blijkt dat onze aandeelhouders de groeistrategie financieel gefaciliteerd hebben, zolang dat nodig was. Een paar andere mijlpalen uit die 25 jaar:

- 1997 Meer dan NLG 1 miljard omzet en meer dan NLG 25 miljoen nettowinst.
- 2000 Overname Prisma (€ 320 miljoen omzet).
- 2001 Meer dan € 1 miljard omzet en meer dan € 25 miljoen nettowinst.
- 2002 Overname EMTÉ (€ 100 miljoen omzet).
- 2004 Overname VEN (€ 235 miljoen omzet).
1^o USPP (\$ 140 miljoen) en meer dan € 50 miljoen nettowinst.
- 2006 Overname 50% Edah en Inversco (voor € 170 miljoen).
Voor het eerst stijgt de marktwaarde van onze aandelen naar meer dan € 1 miljard.
- 2008 De kredietcrisis breekt uit. Beurskoers zakt met 45%.
- 2011 All time high nettowinst € 78 miljoen.
- 2013 Het marktaandeel in Foodservice stijgt boven de 20%.
Ons winstaandeel in deze bedrijfstak belooft 50%.

Waarde creatie was altijd de financiële uitkomst van ons ondernemen en nooit het doel ervan en mogelijk is dat de reden van de hoge uitkomst.

Wie bij de beursintroductie € 20.000 heeft geïnvesteerd is nu miljonair, althans indien de dividenden zijn herbelegd. Dat laatste lag overigens nogal voor de hand door onze lange politiek van stockdividenden.

Dat betekent dat er een samengesteld rendement is gerealiseerd van 17% per jaar.

1) Gecorrigeerd voor vier splitsingen (in 1995, 1998, 2003 en 2007), waardoor één aandeel van toen er nu 20 vertegenwoordigt.

Het verloop was bepaald niet lineair zoals blijkt uit onderstaande grafiek. Na een lange aanloop zijn er vervolgens periodes van hoge groei, van een diepe dip door de kredietcrisis en een mooie spurt naar de tussenstand van vandaag.

Wij denken dat ons succes mede te danken is aan onze achtergrond als beursgenoteerd familiebedrijf:

Die 25 jaar beursnotering en een totale historie van 80 jaar hebben ons gebracht tot waar we vandaag staan:

Een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming gericht op al haar stakeholders. Over het jaar 2014 is een omzet gerealiseerd van € 2,6 miljard met een nettowinst van € 69 miljoen. De marktkapitalisatie ultimo 2014 belooft bijna € 1,4 miljard. Elke dag weer werken meer dan 10.000 medewerkers (ruim 5.800 fte) er aan om ons ook in de toekomst succesvol te houden.

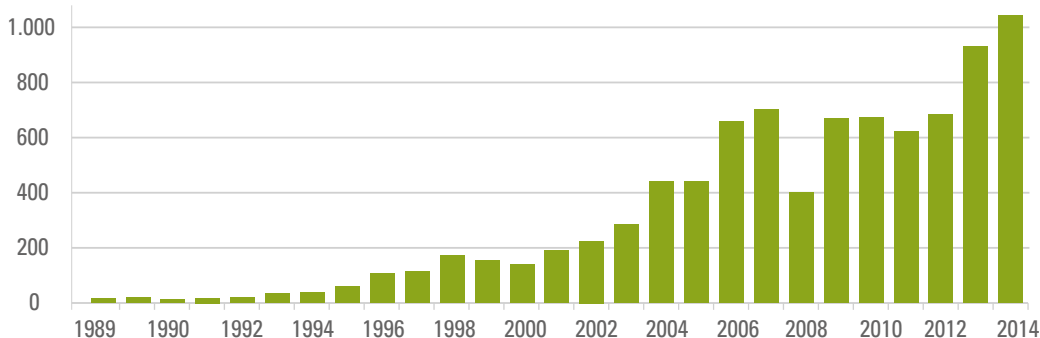


DE IDEALE MIX: BEURSGENOTEERD FAMILIEBEDRIJF



ALS U BIJ DE IPO IN 1989 € 20.000 HAD GEÏNVESTEERD ... WAS U NU MILJONAIR

x € 1.000





DE KOFFIE- EN
THEE-AFDELING WORDT
GELEID DOOR EEN BARISTA

VOORUITZICHTEN

Wij verwachten dat het economisch herstel zich zal voortzetten, maar wel in een geleidelijk tempo. Belangrijk is dat de werkgelegenheid toeneemt en dat de netto inkomens van consumenten zich positief ontwikkelen. Dat laatste is voor het eerst in vele jaren. Met dat als achtergrond gaan wij ervan uit dat de totale foodservicemarkt in 2015 voor het eerst sinds 2008 enige groei zal laten zien. De horeca liet in 2014 al groei zien en zal ook in 2015 de belangrijkste drijver van de groei in de totale markt zijn naar onze inschatting. De foodretailmarkt verwacht eveneens een bescheiden groei.

Zoals uit het schema op pagina 33 blijkt, presteren wij bij Foodservice al (meer dan) 10 jaar beduidend beter dan de markt. Bij Foodretail is nog sprake van een meer gemengd beeld. Voor de Groep als geheel gaan wij ervan uit dat we de markt wederom zullen verslaan. Wij verwachten dat de acquisities uit 2014 daarenboven nog circa € 10 miljoen extra aan de omzet zullen bijdragen. De enigszins betere markt-omstandigheden zullen er mogelijk toe leiden dat er in 2015 geen extra prijsdruk ontstaat, al zal sprake blijven van een zeer competitieve markt. In de foodretailmarkt zijn we overigens prijsvolger en derhalve vooral afhankelijk van de grillen van anderen en die hebben de afgelopen jaren niet al te veel logica getoond op dit vlak. In de foodservicemarkt zijn we meer zelfbepalend maar een prijscompetitief aanbod is onderdeel van ons streven om autonoom marktaandeel te winnen. Een goede balans tussen een krachtige prijspositionering en volop investeren in het creëren van groei, is daarbij ons doel.

In 2015 verwachten we meer vruchten te plukken van ons Kicken op Kosten programma, te meer daar we daarbij in 2014 enige vertraging opliepen. Externe omstandigheden zullen naar verwachting weinig invloed hebben op het kostenniveau.

In 2014 was sprake van relatief hoge incidentele kosten en opbrengsten, zowel binnen het bedrijfsresultaat als in de post financiële baten en lasten. Per saldo hebben die echter de nettowinst nauwelijks beïnvloed. Naar huidig inzicht verwachten wij in 2015 ook geen bijzondere posten.

Het boekjaar 2015 heeft 53 weken, hetgeen tot ongeveer € 50 miljoen extra omzet leidt, maar natuurlijk ook tot extra kosten. Per saldo leidt zo'n extra week tot een winstbijdrage die wat hoger is dan een gemiddelde week.

Kortom, wij kijken wat positiever tegen 2015 aan, maar het zal na jaren van stagnatie met kleine stapjes gaan verwachten wij. Verder staat 2015 in het teken van ons om- en uitbouwprogramma van 3.0 Sligro zelfbedieningsvestigingen en de doorvertaling van 3.0 in onder andere het salesprogramma. EMTÉ verwacht dat 'de lekkerste supermarkt van Nederland' voor eenieder zichtbaar wordt in een aantal pilotvestigingen en Sligro hoopt eind 2015 live te gaan met haar 3.0 online programma.

Daarenboven komen wij op volle vaart met een aantal back-officeprogramma's binnen de afdelingen P&O, Inkoop en Supply Chain. Het is duidelijk dat het tempo in 2015 hoog zal zijn en daarom zetten wij er 'n Tandje bij. Na zes jaar stagnatie hopen wij dit jaargetijde nu maar eens achter ons te laten. Zoals altijd onthouden wij ons van concrete voorspellingen want u weet het, voorspellen blijft lastig, vooral als het om de toekomst gaat!

**WIJ VERWACHTEN DAT HET
ECONOMISCH HERSTEL ZAL
VOORTZETTEN, MAAR WEL
IN EEN GELEIDELIJK TEMPO**



BESTUURDERS

verklaring

Ingevolge wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 102 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 jaarverslag, zoals opgenomen op de pagina's 17 tot en met 91 van dit verslag, geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het jaarverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Sligro Food Group wordt geconfronteerd beschreven.

Veghel, 21 januari 2015

K.M. Slippens, directievoorzitter

H.L. van Rozendaal, CFO

W.J.P. Strijbosch, directeur Foodservice

Tevens ondertekend door R.W.A.J. van der Sluijs, voorgedragen tot benoeming tot CFO vanaf 18 maart 2015.



SCAN DE QR-CODE EN
BEKIJK HET FILMPJE VAN
CYNTHIA PEETERS,
AFDELINGSMANAGER
KASSA&SERVICES BIJ EMTÉ



CORPORATE Governance verklaring

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

Deze verklaring is opgenomen uit hoofde van artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag d.d. 20 maart 2009 (hierna het 'Vaststellingsbesluit') en is tevens elektronisch voor het publiek beschikbaar via de website www.sligrofoodgroup.nl bij het onderdeel Corporate Governance. Voor de mededelingen in deze verklaring als bedoeld in artikelen 3, 3a en 3b van het Vaststellingsbesluit wordt verwezen naar de relevante vindplaatsen in het jaarverslag 2014. De volgende mededelingen dienen als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- naleving principes en best practice bepalingen Code (pagina 78 'Corporate Governance');
- de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlestelsel in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Groep (pagina 75 '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 79 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de samenstelling en het functioneren van de Directie (pagina 15 'Personalia', pagina 78 'Directie', pagina 98 'Arbeidsvoorwaarden Directie');
- de samenstelling en het functioneren van de Raad van Commissarissen (pagina 15 'Personalia', pagina 79 'Raad van Commissarissen');
- de regels voor de benoeming en vervanging van de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen (pagina 78 'Directie', pagina 79 'Raad van Commissarissen');
- de regels voor de wijziging van de statuten van de vennootschap (pagina 79 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');



- de bevoegdheden van de Directie voor wat betreft de mogelijkheid tot uitgifte of inkoop van aandelen (pagina 79 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de 'change of control' bepalingen in belangrijke contracten: er is een change of control-bepaling opgenomen in de op pagina 135 bedoelde US-dollarleningen;
- de transacties met verbonden partijen (pagina 78 'Corporate Governance' en pagina 143 'Verbonden partijen').

BERICHT VAN DE RAAD van commissarissen

In de loop van 2014 verbeterde de Nederlandse economie zich geleidelijk, hetgeen uit diverse macro-economische data naar voren komt. Veel heeft het herstel nog niet om het lijf en wij hebben daarvan ook geen hoge verwachtingen voor de komende jaren. Dat is nu eenmaal de nieuwe economische realiteit.

De Foodservice-markt nam nog enigszins af in 2014, al was de krimp beduidend minder dan in 2013. De Foodretailmarkt daarentegen kwam in 2014 bijna tot stilstand. Dit is in tegenstelling tot de afgelopen jaren, die immers beperkte groei lieten zien.

Met het voorgaande als achtergrond kunnen we tevreden zijn over de groei van de Groep bij Foodservice. Die groei was het gevolg van overnames en van nieuwe klanten, waaronder die door het wegvallen van een concurrent. Het marktaandeel nam met 1,7% toe tot 22,9%, bijna een verdubbeling in tien jaar tijd. Ondertussen is en wordt er hard gewerkt aan Sligro 3.0 (online). In het hoofdstuk Foodservice is dit uitvoerig beschreven. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie van Foodservice nam in 2014 met € 8 miljoen toe tot € 93 miljoen.

Voor het eerst sinds vele jaren slaagde Foodretail er niet in autonoom harder te groeien dan de markt. In navolging van Sligro 3.0 is EMTÉ ook intensief bezig met haar merkenstrategie en beoogt zij daarmee net zulke succesvolle stappen te zetten als Sligro. Vooruitlopend daarop introduceerde EMTÉ haar loyalty programma Fijnproevers. De eerste tekenen daarvan zijn veelbelovend.

Het resultaat van Foodretail stond in 2014 wat onder druk. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie nam af met € 2 miljoen tot € 13 miljoen. Die afname ontstond alleen in de eerste helft van 2014.

EMTÉ werd voor de vijfde keer op rij bekroond met de prijs voor de beste slagerijafdeling en in 2014 tevens voor de beste kaasafdeling.

De nettowinst van de Groep over 2014 is met € 1 miljoen toegenomen tot € 69 miljoen. Per saldo was maar beperkt

sprake van incidentele lasten, maar op kostensoortniveau is de invloed beduidend hoger, net zoals dat het geval is voor de ontwikkeling per bedrijfsonderdeel. Wij verwijzen naar de analyse in het hoofdstuk Resultaten. Het jaar 2014 kwam daarmee onder de verwachtingen uit, hetgeen mede het ambitieuze karakter van de Groep onderstreept, die de lat hoog legt.

De vrije kasstroom was wederom sterk op een niveau van € 78 miljoen.

De door de directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2014 draagt onze instemming. Over 2014 wordt voorgesteld een regulier dividend uit te keren van € 0,80 per aandeel, hetgeen een uitkeringspercentage van 51 betekent. Daarenboven wordt voorgesteld om een variabel dividend uit te keren van € 0,30 per aandeel (2013: € 0,25), waardoor het totale dividend € 1,10 belooft (2013: € 1,05). Ten behoeve van de spreiding van de kasstroom en in samenhang met het 25-jaar beursjubileum is met ingang van 2014 overgegaan op de betaling van een interim-dividend ter hoogte van de helft van het vaste dividend over het voorafgaande jaar. In casu betekent dit een extra uitkering van € 0,40 per aandeel in 2014, waardoor op kasbasis in 2014 € 1,45 dividend is betaald.

TOEZICHT

In 2014 is de raad van commissarissen vijf maal in formele zitting bijeen geweest. Zowel mevrouw Burmanje als de heer Latenstein waren éénmaal verhinderd, maar hebben vooraf hun opmerkingen bij de onderwerpen aangeleverd.

In de eerste vergadering zijn de jaarcijfers 2013, het jaarverslag en het persbericht uitvoerig besproken. Tevens



VAN LINKS NAAR RECHTS:
BART KARIS, DORINE
BURMANJE, ADRIAAN NÜHN
EN RONALD LATENSTEIN
VAN VOORST



heeft de (voormalig) accountant verslag gedaan van zijn controle, waarbij wij met genoegen hebben vastgesteld dat de accountant geen materiële controleverschillen heeft gerapporteerd of belangrijke andere opmerkingen heeft gemaakt, die directe opvolging behoeven door directie en/of commissarissen. De accountant gaf een toelichting op de pilot voor de nieuwe accountantsverklaring waarvoor Sligro Food Group de praktijkaftrap had. De met ingang van 2014 nieuw benoemde accountant was als toehoorder aanwezig bij de presentatie van de voormalig accountant. In deze vergadering is ook de variabele beloning van de directie bepaald op basis van een jaar eerder vastgestelde criteria en het goedgekeurde beloningsbeleid. De voorbereiding van de algemene vergadering van aandeelhouders kwam aan de orde, inclusief het voorstel tot splitsing van het dividend in een interim- en slotdividend.

De tweede vergadering bestond uit een hele dag. Het eerste deel betrof het (jaarlijks) bedrijfsbezoek, deze keer aan de nieuwe bezorgservicevestiging in Venray en de eerste Sligro 3.0 zelfbedieningsvestiging in Maastricht. De Raad was onder de indruk van wat er in relatief korte tijd met Sligro 3.0

is neergezet. De rest van de dag stond in het teken van de strategienota van de Groep over 2014-2017, zoals opgesteld door de Directie. Wij hebben ons ervan overtuigd dat de Directie oog heeft voor de korte en (middel)lange termijn. In 2016 wordt de voortgang van de strategienota geëvalueerd.

De derde vergadering stond in het teken van de halfjaarcijfers en het persbericht daarbij. Daarbij kwamen ook de boekhoudgevolgen voor de gewijzigde pensioenregeling aan de orde en het gewijzigd inzicht rondom de verwerking van in eerdere jaren verstrekte opties (naar aanleiding van de eerste optie-uitoefening in 2014). In deze vergadering werd ook besloten tot de instelling van een auditcommissie waarvan de heer Latenstein tot voorzitter werd benoemd. Het voorstel voor de jaaragenda voor de audit commissie en de relatie tussen commissie en volledige Raad werden eveneens geaccordeerd. In de vergadering was ook aandacht voor enkele personele mutaties op het niveau onder de (hoofd)directie van de Groep. Bovendien kwam het aangekondigde vertrek van de heer Van Rozendaal als CFO aan de orde en het besluit om de heer Van der Sluijs tot zijn opvolger te kandideren. Hiermee wordt een langdurig proces van



DE RAAD IS ONDER DE INDRUK
VAN SLIGRO 3.0

beoogde interne opvolging succesvol volbracht. Tot slot informeerde de Directie de Raad over het besluit om convenanten met de belastingdienst te sluiten over naleving van bepaalde fiscale verplichtingen door franchisenemers en een convenant over Horizontaal Toezicht bij de Groep. Hierbij is eerst intern een intensief self-assessment uitgevoerd, waarna de belastingdienst een initieel onderzoek heeft ingesteld.

In de vierde vergadering kwam de Raad eerst in eigen kring bijeen. Besloten werd om dit jaar de evaluatie van het functioneren door een externe adviseur te laten verrichten. Tevens werd besloten om de Raad uit te breiden met een extra commissaris met financiële en beurservaring, mede met het oog op de opvolgingsagenda van de Raad. Beoogd wordt deze commissaris toe te laten treden tot de audit commissie als opvolging van de tijdelijke lidmaatschap van de voorzitter. De audit commissie rapporteerde over haar agenda. Aan de orde kwamen de derde kwartaalcijfers, de toekomstige organisatie van Finance, boekhoudissues (pensioen en opties met meer diepgang), de fiscale positie en Investor Relations. In aanwezigheid van de (nieuwe) accountants werd hun auditplan besproken en hun ervaringen tot dan toe. Vervolgens werden de derde kwartaalcijfers besproken en de progressie bij het Kicken op Kosten-programma. De directeur Personeel & Organisatie heeft de Raad inzicht gegeven in de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en de groei van het aantal vrouwen in de top 200 medewerkers. Het diversiteitsbeleid is overigens niet gericht op cijfers en percentages maar op capaciteiten. De secretaris van de MVO-commissie heeft gerapporteerd over de voortgang van het MVO-programma en de dilemma's die daarbij af en toe ontstaan.

Tot slot heeft de directeur ICT de status, zowel de huidige als de verwachte ontwikkeling op middellange termijn gerapporteerd en de relatie daarbij met de integrale backoffice agenda van ICT, Supply Chain en Financiën en de belangrijkste bedrijfsontwikkelingen. Bijzondere aandacht kregen het project Boss (ontrafeling van de sterk verbonden systemen) en de maatregelen gericht op continuïteit en security.

In de vijfde en laatste vergadering van het jaar beoordeelt de raad van commissarissen de directie buiten diens aanwezigheid op basis van evaluatieformulieren. Wij hebben vastgesteld dat er een goede werkrelatie is binnen de directie en binnen de raad van commissarissen en ook tussen beide organen. Er is geen blijk geweest van onvoldoende functioneren, structurele onenigheid of tegenstrijdige belangen. Bovendien beoordeelt de raad van commissarissen de opvolging van de functionarissen in de directie en raad van commissarissen ten einde tijdig te voorzien in adequate bezetting.

In 2014 is besloten om in de loop van 2015 over te gaan tot de instelling van een remuneratie- en benoemingscommissie.

In 2014 was deze nog geïntegreerd in de totale raad.

In deze vergadering en de daaraan voorafgaande audit commissie is ook uitvoerig stil gestaan bij de managementletter van de accountant, zowel zonder als met de directie. De accountant is van mening dat de corporate governance en de interne beheersing verder geformaliseerd kunnen worden. Ook de IT-omgeving kreeg van de accountant veel aandacht, waarbij er ook bij de formalisatie nog stappen gezet kunnen worden, hetgeen ook de aandacht heeft van de (IT-)directie. In de daaraan voorafgaande audit commissie heeft de AO/IC-afdeling op hoofdlijnen inzicht gegeven in de status van de (documentatie van de) processen. In de vergadering is ook vastgesteld dat een interne audit functie in de structuur van de Groep beperkt zin heeft, omdat er sprake is van één financiële afdeling.

De directie heeft de raad van commissarissen inzicht gegeven in de risico's en beheersmaatregelen rondom fraude en de constatering daarop.

Zoals te doen gebruikelijk is ook de begroting voor het nieuwe boekjaar besproken.

In de eerste vergadering van 2015 zijn de jaarcijfers over 2014 besproken. Ook met betrekking tot dit boekjaar heeft de accountant geen materiële controleverschillen gerapporteerd die directe opvolging behoeven door directie en/of commissarissen. Wij onderschrijven de conclusies van de directie over de risicobeheersings- en controlesystemen, zoals verwoord op pagina 77.

In deze vergadering is ook de uitgebreide evaluatie van de Raad besproken, die door de externe adviseur is verricht. Daaruit kan geconcludeerd worden dat sprake is van een goed opererend gezelschap met betrokken leden, die zich verbonden voelen met de onderneming. De sfeer is open en constructief en de algemene attitude is er een van 'met beide benen op de grond'.

De samenwerking tussen Raad en hoofddirectie heeft zich in de afgelopen jaren positief ontwikkeld. De issues komen open op tafel. De Raad is in staat geweest een professionele bijdrage te leveren in het bepalen van de koers voor de onderneming.

Er zijn verbeterpunten voor de toekomst onderkend en de opvolgingsagenda en de daarvoor benodigde competenties hebben ruim de aandacht gekregen. De constructieve rol van de voorzitter van de Raad wordt door de leden benadrukt.

Behalve de hier vermelde vijf vergaderingen komt de raad van commissarissen tweemaal per jaar alleen in eigen kring bijeen.

De voorzitter van de raad van commissarissen overlegt daarenboven periodiek met leden van de directie en/of leden van de raad.

In 2014 is twee keer een lid van de raad van commissarissen aanwezig geweest als toehoorder bij een overlegvergadering

met de ondernemingsraad. Zoals te doen gebruikelijk bij de Groep kan wederom met genoeg vastgesteld worden dat directie en ondernemingsraad constructief en in open sfeer met elkaar overleg voeren. In de Sligro Food Group-taal en -cultuur heet dat 'Samen gewerkt, samen gewonnen'.

ARBEIDSVOORWAARDEN DIRECTIE

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

De hoofdlijnen houden in:

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

Het remuneratiepakket bestaat uit:

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

Eéns per 3 jaar wordt de beloning getoetst aan marktgegevens, waarbij een referentiegroep van circa 20 bedrijven gehanteerd wordt. 2014 was geen toetsingsjaar.

Zowel het korte termijn als het lange termijn bonusplan belooft 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de doelstellingen op het 'at target' niveau. In het jaar 2014 werd het realiseren van de geprognosticeerde winst voor de helft in de bonusberekening betrokken. De andere helft was verdeeld over het realiseren van de MVO-agenda, een succesvolle integratie van Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis, realisatie doelstellingen 2014 Foodretail en het Kicken op Kosten-programma.

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 waardecreatie.

In samenhang met het 'Groen Bloed'-certificatenprogramma

(zie pagina 53) voor de medewerkers heeft de Directie besloten om haar eigen blokkadeperiode voor uit toekomstige opties verkregen aandelen in 2015 te handhaven op vier jaar en uit te breiden naar het gehele netto voordeel (voorheen: de helft). In het jaar 2014 is de variabele beloning uitgekomen op 38% (2013: 80%) van het 'at target' niveau. De belangrijkste oorzaak voor de onderschijding van het 'at target' niveau is gelegen in de realisatie van de winst en het (nog) niet realiseren van de doelstelling uit het Kicken op Kosten-programma over 2014. De beloning zelf is toegelicht in toelichting 6 van de jaarrekening op pagina 122.

AFWIJINGEN VAN DE CODE

De bestuurders van Sligro Food Group hebben contracten voor onbepaalde tijd in tegenstelling tot de Code. Deze afwijking is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit hangt samen met het streven om gelijksoortige bestuurders gelijksoortig te behandelen en om interne rekrutering zoveel mogelijk te faciliteren. De opzegtermijn van bestuurders belooft drie maanden. Ingevolge de wet worden die voor de Vennootschap verdubbeld. In de arbeidsovereenkomsten van de bestuurders zijn geen bepalingen opgenomen over ontslagvergoedingen. Dit hangt samen met het voorgaande. Overigens worden ontslagvergoedingen met ingang van 1 juli 2015 wettelijk gemaximeerd op één jaarsalaris. Ook deze afwijking van de Code is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

PERSONELE MUTATIES

Zoals hiervoor vermeld wordt aan de AVA van 18 maart 2015 voorgesteld om onze Raad uit te breiden met de heer Hans Kamps. De heer Kamps is CFO van Boskalis en heeft ervan blijk gegeven een versterking van onze Raad te zijn. Een meer uitgebreid CV van de heer Kamps is bijgevoegd bij de agenda van de AVA.

Er was geen vrouwelijke kandidaat beschikbaar die aan de eisen van de profielschets voldeed.

Medio 2014 heeft de heer Van Rozendaal te kennen gegeven bij de AVA van 18 maart 2015 te stoppen als CFO van Sligro Food Group. Hij heeft die functie dan 24 jaar uitgeoefend en is daarmee de langst zittende CFO bij hetzelfde beursfonds in Nederland. Het is Sligro Food Group goed gegaan in die periode en de heer Van Rozendaal heeft daaraan een belangrijke bijdrage geleverd. Wij zijn hem hiervoor veel dank verschuldigd.

Wij zijn blij dat wij in zijn opvolging intern kunnen voorzien door de voorgenomen benoeming van de heer Van der Sluijs. Hij heeft zich de afgelopen zeven jaar onder begeleiding van Directie en onze Raad tot een goed opvolger van de heer Van Rozendaal ontwikkeld. Met de heer Van der Sluijs is afgesproken om zijn beloning naar gebruikelijk beleid binnen drie jaar op het beoogde niveau te brengen.

Door in zo'n vroeg stadium te starten met de gewenste interne opvolging was er geen mogelijkheid alsnog een vrouwelijke kandidaat in de selectie te betrekken.

JAARREKENING

De directie heeft de jaarrekening 2014 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 150 onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'.

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2014 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.

In het jaar 2014 trachtte de Directie de balans te vinden bij meerdere keuzes. Soms viel de balans daarbij niet helemaal de goede kant op en daarom zet zij er in 2015 'n Tandje erbij'. Sligro Food Group bruist zoals altijd van energie.

Wij zijn de directie en de medewerkers erkentelijk voor de forse inspanning die daarvoor nodig was en in 2015 nodig zal zijn.

Veghel, 21 januari 2015

A. Nühn, voorzitter

Th.A.J. Burmanje

B.E. Karis

R.R. Latenstein van Voorst

RAAD VAN COMMISSARISSEN

A. Nühn (61)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2009 tot 2013 en herbenoemd tot 2017 en niet meer herbenoembaar. Commissaris bij HG International, Anglovaal Industries, Cloetta, Plukon Food Group, Kuoni AG en lid Raad van Toezicht van het Wereldnatuurfonds.

Th.A.J. Burmanje (60)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v). Benoemd in 2008 en in 2012 herbenoemd tot 2016 en niet meer herbenoembaar. Voorzitter van de Raad van Bestuur van het Kadaster, lid Raad van Toezicht Deltares en het Curatorium Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, voorzitter Raad van Toezicht Canisius Wilhelmina Ziekenhuis en Commissaris bij ARN B.V. en Zeeman textielSupers.

B.E. Karis (56)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2012 en herbenoembaar. Directievoorzitter Zeeman textielSupers.

R.R. Latenstein van Voorst (50)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2008 en in 2012 herbenoemd tot 2016 en niet meer herbenoembaar. Zelfstandig gevestigd adviseur.

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

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





EXCELLENTE THEEPACKERS



ORANJO
PEKOE



ROOIBOS

Jaarrekening



JAAR
CIJFERS

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2014

(x € miljoen)

	Toelichting	2014	2013	2012 ¹⁾
Omzet	2, 3	2.572	2.498	2.468
Inkoopwaarde van de omzet		(1.976)	(1.920)	(1.910)
Brutowinst		596	578	558
Overige bedrijfsopbrengsten	4	5	5	3
Personeelskosten	5	(271)	(265)	(255)
Huisvestingskosten		(62)	(63)	(61)
Verkoopkosten		(24)	(22)	(20)
Logistieke kosten		(77)	(72)	(67)
Algemene kosten		(18)	(18)	(15)
Bijzondere waardeverminderingen		(3)	(2)	
Afschrijving materiële vaste activa	11	(40)	(41)	(43)
Amortisatie immateriële activa	10	(17)	(12)	(11)
Totaal bedrijfskosten		(512)	(495)	(472)
Bedrijfsresultaat	2	89	88	89
Financieringsbaten en -lasten	8	(4)	(4)	(5)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	13	1	3	5
Winst vóór belastingen		86	87	89
Winstbelastingen	9	(17)	(19)	(20)
Winst over het boekjaar		69	68	69
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		69	68	69
Gegevens per aandeel		€	€	€
Gewone winst per aandeel	20	1,58	1,55	1,56
Verwaterde winst per aandeel	20	1,58	1,55	1,56
Voorgesteld dividend	19	1,10	1,05	1,05

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening over 2013.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2014

(x € miljoen)

	2014	2013	2012 ¹⁾
Winst over het boekjaar	69	68	69
Posten die nooit worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:			
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen, na belasting	(3)	(2)	(5)
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 belasting	(2)	(1)	(1)
Herrubricering naar geconsolideerde winst- en verliesrekening	0	0	0
	(2)	(1)	(1)
Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	(5)	(3)	(6)
Totaalresultaat over het boekjaar	64	65	63
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	64	65	63

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening over 2013.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2014

(x € miljoen)

	Toelichting	2014	2013	2012 ¹⁾
Ontvangsten van afnemers		2.845	2.710	2.656
Overige bedrijfsopbrengsten		1	3	3
		<u>2.846</u>	<u>2.713</u>	<u>2.659</u>
Betalingen aan leveranciers		(2.323)	(2.210)	(2.180)
Betalingen aan werknemers		(144)	(137)	(135)
Betalingen aan de overheid		(209)	(212)	(197)
		<u>(2.676)</u>	<u>(2.559)</u>	<u>(2.512)</u>
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	30	170	154	147
Ontvangen en betaalde rente		(4)	(4)	(5)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	13	4	5	5
Betaalde winstbelasting		(23)	(22)	(18)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		<u>147</u>	<u>133</u>	<u>129</u>
Acquisities/participaties	1	(17)	(19)	(1)
Verkoop deelnemingen/bedrijfsactiviteiten	13			0
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop	11	(60)	(35)	(37)
Desinvesteringsontvangsten van materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop		7	6	8
Investeringsuitgaven in immateriële activa	10	(16)	(4)	(5)
Investing in/verstrek aan geassocieerde deelnemingen	13	(5)	(1)	0
Aflossing door geassocieerde deelnemingen	13	0	2	0
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>(91)</u>	<u>(51)</u>	<u>(35)</u>
Aflossing langlopende schulden	22	(53)		
Betaald aan joint venture				0
Inkoop eigen aandelen		(1)	(3)	(3)
Betaald dividend		(63)	(46)	(46)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>(117)</u>	<u>(49)</u>	<u>(49)</u>
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen		(61)	33	45
Stand begin boekjaar		135	102	57
Stand einde boekjaar		<u>74</u>	<u>135</u>	<u>102</u>

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening 2013.

Geconsolideerde balans

per 27 december 2014 vóór winstbestemming

(x € miljoen)

ACTIVA	Toelichting	27-12-2014	28-12-2013	29-12-2012¹⁾
Goodwill	10	126	126	126
Overige immateriële activa	10	72	53	45
Materiële vaste activa	11	295	286	293
Vastgoedbeleggingen	12	15	13	13
Investerings in geassocieerde deelnemingen	13	45	43	44
Overige financiële vaste activa	13	9	5	10
Totaal vaste activa		562	526	531
Vorraden	14	213	192	210
Handels- en overige vorderingen	15	146	140	109
Overige vlottende activa	16	9	7	7
Voor verkoop aangehouden activa	17	8	6	9
Geldmiddelen en kasequivalenten	18	74	135	102
Totaal vlottende activa		450	480	437
Totaal Activa		1.012	1.006	968
PASSIVA	Toelichting	27-12-2014	28-12-2013	29-12-2012
Gestort en opgevraagd kapitaal		3	3	3
Reserves		567	568	552
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	19	570	571	555
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	27	28	31
Personeelsbeloningen	5	4	4	3
Overige voorzieningen	21	0	0	0
Schulden aan kredietinstellingen	22	124	119	175
Totaal langlopende verplichtingen		155	151	209
Aflossingsverplichtingen	22		53	0
Schulden aan kredietinstellingen	22	0	0	0
Crediteuren	31	200	148	122
Winstbelasting	9	0	4	4
Overige belastingen en premies	23	33	33	32
Overige schulden en overlopende passiva	24	54	46	46
Totaal kortlopende verplichtingen		287	284	204
Totaal Passiva		1.012	1.006	968

1) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening 2013.

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2014 vóór winstbestemming

(x € miljoen)

	Gestort en op- gevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Herwaar- derings- reserve	Hedging- reserve	Reserve eigen aandelen	Totaal
Stand per 29-12-2012	3	31	531	3	(3)	(10)	555
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			0				0
Betaald dividend			(46)				(46)
Inkoop eigen aandelen						(3)	(3)
	0	0	(46)	0	0	(3)	(49)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			68				68
Vastgoedbeleggingen			(0)	0			(1)
Cashflow hedge					(1)		(1)
Herrubricering					(0)		(0)
Actuariële resultaten			(2)				(2)
	0	0	66	0	(1)	0	65
Stand per 28-12-2013	3	31	551	3	(4)	(13)	571
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			(1)				(1)
Betaald dividend			(63)				(63)
Inkoop eigen aandelen						(1)	(1)
	0	0	(64)	0	0	(1)	(65)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			69				69
Vastgoedbeleggingen			(1)	1			(2)
Cashflow hedge					(2)		(2)
Herrubricering					0		0
Actuariële resultaten			(3)				(3)
	0	0	65	1	(2)	0	64
Stand per 27-12-2014	3	31	552	4	(6)	(14)	570

Toelichting

op de geconsolideerde jaarrekening

Grondslagenoverzicht

	Pagina
A. Algemeen	108
B. Boekjaar	108
C. Overeenstemmingsverklaring	108
D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	108
E Nieuwe standaarden en interpretaties	108
F. Specifieke keuzes binnen IFRS	109
G. Grondslagen met een meer kritisch karakter	109
H. Overige grondslagen	110
I. Grondslagen voor de consolidatie	113
J. Gesegmenteerde informatie	113
K. Winst per aandeel	113

A. Algemeen

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

B. Boekjaar

Statutair valt het boekjaar samen met het kalenderjaar. De feitelijke afsluiting vindt plaats op basis van de internationale weeknummering en wel op de laatste zaterdag van het boekjaar, dit jaar derhalve op 27 december 2014. Het boekjaar 2014 omvat 52 weken. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2013 en 2012 hebben eveneens betrekking op 52 weken. Het boekjaar 2015 zal uit 53 weken bestaan.

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 21 januari 2015 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. In de jaarrekening over dit boekjaar heeft voor het eerst afronding op miljoenen plaatsgevonden. Voorheen was dat op duizenden. De vergelijkende cijfers zijn daaraan aangepast, maar in het verleden berekende percentages op basis van duizenden zijn ongewijzigd overgenomen. 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 en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die, gegeven de omstandigheden, als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronder-

stellingen 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.

Beoordeeld wordt of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardevermindingsverliezen. 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 waardevermindingsverlies ten laste van het resultaat gebracht. De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast ten opzichte van 2013. In de jaarrekening 2013 is een bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa in mindering gebracht op de bedrijfsopbrengsten. In de vergelijkende cijfers over 2013 in deze jaarrekening is deze post afzonderlijk verantwoord. Verder wordt verwezen naar pagina 110 voor een toelichting op een presentatiewijziging met betrekking tot immateriële activa.

E Nieuwe standaarden en interpretaties

De door de EU goedgekeurde standaarden IFRS 10 Geconsolideerde Jaarrekening, IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten, IFRS 12 Toelichtingen op Belangen in andere Entiteiten en de aanpassingen op IFRS 7 met betrekking tot het salderen van financiële activa en financiële passiva zijn voor het eerst toegepast in het boekjaar 2014. Deze standaarden hadden geen materiële invloed op de jaarrekening van de Groep, maar de toelichting is op onderdelen uitgebreid.

De Groep heeft ervoor gekozen de nieuwe standaarden IFRS 9 Financiële instrumenten en IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten niet eerder toe te passen. Deze standaarden hebben naar verwachting geen materiële invloed op de jaarrekening van de Groep.

F. Specifieke keuzes binnen IFRS

Soms biedt IFRS de mogelijkheid om keuzes te maken in de waarderings- en/of berekeningsgrondslagen. De belangrijkste daarvan zijn hieronder toegelicht:

Bepaling van de reële waarde

Voor een aantal van de waarderingsgrondslagen en verslagleggingen is het bepalen van de reële waarde vereist.

De Groep beoordeelt periodiek de significante waarderingswijzigingen. Indien er voor het bepalen van de reële waarde gebruikgemaakt wordt van externe informatie, beoordeelt de Groep de bewijsstukken die van deze derden zijn verkregen teneinde te verifiëren of deze waarderungen voldoen aan de vereisten van de IFRS, met inbegrip van het niveau van de hiërarchie van de reële waarden waarin dergelijke waarderungen worden ingedeeld.

Meer informatie over de veronderstellingen voor het bepalen van de reële waarde is opgenomen in de volgende toelichtingen:

	Grondslag
Vastgoedbeleggingen	F
Overige financiële vaste activa, reële waarde derivaten	H2
Voor verkoop aangehouden activa	H13
Schulden aan kredietinstellingen	H2

Materiële vaste activa

IFRS biedt de mogelijkheid om (onderdelen van) materiële vaste activa te waarderen tegen kostprijs of reële waarde.

Sligro Food Group heeft voor 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 30.

G. Grondslagen met een meer kritisch karakter

G₁ Omzet

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. Bij supermarktfranchisenemers vindt een deel van de goederenleveringen rechtstreeks plaats. De Groep verzorgt de contractvoorwaarden, de commerciële aansturing en de financiële afwikkeling. Daarom zijn deze bedragen in de omzet begrepen. Omzet wordt verantwoord wanneer de belangrijkste risico's en voordelen van de eigendom aan de koper zijn overgedragen, dan wel dat de dienstverlening is verricht.

G₂ 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. Soms betreft dit een vast of gestaffeld percentage van de inkoopwaarde van (de groei van) de totale inkopen. Meestal worden hierop tussentijds voorschotten ontvangen. Behalve over bonusvergoedingen worden in de jaargesprekken afspraken over promotionele vergoedingen gemaakt. Hiermee zijn tevens allerlei commerciële samenwerkingsvormen verbonden. Promotionele vergoedingen betreffen zowel absolute bedragen als, al dan niet gestaffelde, percentages van de

inkoopwaarde. Redelijkerwijs te verwachten bonus-vergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering. Dit geldt niet voor promotionele vergoedingen, omdat die dienen ter dekking van verkoopsinspanningen.

G₃ Goodwill en overige immateriële activa

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

Van acquisities voor 28 december 2003 is de goodwill gelijk aan de waarde die daaraan volgens de voorheen toegepaste verslaggevingsregels werd toegerekend. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met, indien van toepassing, cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Goodwill wordt niet geamortiseerd, maar er wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen en indien sprake is van een indicatie daarvoor. Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van de goodwill opgenomen in de deelnemingswaarde. Alle overige immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs waarop lineaire amortisatie over de geschatte levensduur in mindering is gebracht. Voor supermarktvestigingspunten is de economische levensduur ingeschat op tien jaar. Ook voor klantrelaties in Foodservice wordt de economische levensduur ingeschat op tien jaar. Voor zover klantrelaties voortvloeien uit specifieke afsluitfees met afnemers wordt de levensduur gelijkgesteld aan de contractuele looptijd. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en handelsmerken worden direct ten laste van het resultaat gebracht. Door derden ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen kostprijs voor zover de technische haalbaarheid is aangetoond. Intern ontwikkelde software wordt, mits aan een aantal criteria, waaronder de technische haalbaarheid, is voldaan, eveneens geactiveerd. Onderhoud aan bestaande software wordt direct in de kosten verantwoord. Geactiveerde software wordt in drie jaar lineair amortiseerd.

Primo 2014 is besloten om de presentatie van éénmalige afsluitfees met afnemers, waarmee meerjarige contracten worden afgesloten te wijzigen. Voorheen werden deze verwerkt onder de vooruitbetaalde kosten, dan wel in mindering gebracht op verschuldigde klantenbonussen. Met ingang van 2014 zijn deze verwerkt onder de immateriële activa. Daartoe zijn de volgende bedragen overgeboekt.

(x € miljoen)

Immateriële activa	4
Vooruitbetaalde kosten	(1)
Verschuldigde klantenbonussen	(3)
	<u>0</u>

Voorheen werden deze posten eveneens over de contractuele looptijd ten laste van het resultaat gebracht, met dien verstande dat met ingang van 2014 de last verwerkt wordt onder amortisatie immateriële activa en voorheen de even hoge last in mindering werd gebracht op de omzet. Deze presentatiewijziging vloeit voort uit nadere interpretatie van IAS 38.

G₄ 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 afschrijvings-termijn van verbouwingen in huurpanden is maximaal gelijk aan de looptijd van de huurcontracten. Indien noodzakelijk worden bijzondere waardeverminderingen toegepast.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

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

G₅ Toegezegd pensioenregeling

Onder H5 ii is aangegeven dat er sprake is van een nieuwe pensioenregeling. Hoewel de verwerking daarvan niet als kritische waarderingsgrondslag wordt aangemerkt is de financiële omvang van de wijziging wel relevant.

H. Overige grondslagen

H₁ 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 binnenlandse deelnemingen en loopt derhalve uit dien hoofde geen koersrisico. De verwerking van afgeleide financiële instrumenten is hierna beschreven.

H₂ Financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten

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

Afgeleide financiële instrumenten

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

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.

H₃ 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.

H₄ 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.

H₅ 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 slaggers, die aangesloten zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Deze regelingen classificeren als toegezegde bijdrageregeling, omdat de Groep slechts de overeengekomen premies dient te betalen en verder geen (actuariële) risico's loopt over de verstreken diensttijd.

ii Toegezegd pensioenregelingen

De nieuwe pensioenregeling van Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group vervangt de oude toegezegd pensioenregeling per 1 juni 2014 en kwalificeert onder IAS 19 als een (collectieve) beschikbare premieregeling en daarmee als toegezegde bijdrageregeling. De oude regeling is per 1 juni 2014 beëindigd, waardoor in het eerste halfjaar sprake is van een éénmalige boekhoudkundige (non cash) pensioenbaten van € 4 miljoen vóór belasting. De nieuwe regeling heeft nauwelijks invloed op de daadwerkelijke pensioenpremies die voor rekening komen van de Groep.

iii Lange termijn personeelsbeloningen

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

iv Optierechten

Het optieplan geeft een brede groep werknemers de mogelijkheid aandelen Sligro Food Group N.V. te

verwerven. De reële waarde van de opties wordt verantwoord onder de personeelskosten waar een toevoeging aan het eigen vermogen en schulden tegenover staat. Daar sprake is van onvoorwaardelijke opties wordt de reële waarde van de opties in het jaar van toekenning ten laste van het resultaat gebracht. 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.

H₆ Financieringsbaten en -lasten

Dit betreft aan derden verschuldigde rente en daarmee te vergelijken kosten, onder aftrek van door afnemers verschuldigde rente voor verstrekte leningen en/of uitgestelde betaling. Berekening geschiedt met behulp van de effectieve rentemethode.

H₇ Resultaat geassocieerde deelnemingen

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

H₈ 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 erkende kosten.

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

H₉ Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde wordt gebaseerd op de marktwaarde, die wordt afgeleid uit een kapitalisatiefactor van de

huuropbrengst, die mede afhankelijk is van de verwachte lange termijn continuïteit als supermarktpand. De gehanteerde kapitalisatiefactor bedraagt in de regel 10,5 tot 13 maal de huuropbrengst, maar bij sommige minder courante panden kan een afwijkende lagere waardering worden toegepast. De intern bepaalde kapitalisatiefactor wordt regelmatig getoetst aan externe marktgegevens, zoals taxaties. Zoals bij H₃ toegelicht worden huuropbrengsten en veranderingen in de reële waarde opgenomen onder de overige bedrijfsopbrengsten.

H₁₀ 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 verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. Niet gerealiseerde intra-groepsresultaten 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.

H₁₁ 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.

H₁₂ 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.

H₁₃ Voor verkoop aangehouden activa

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

H₁₄ Geldmiddelen en kasequivalenten

De geldmiddelen en kasequivalenten bestaan uit kas- en banksaldi en worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn, en die een integraal deel van het cash-management van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van de post

geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

H₁₅ Voorzieningen

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde tegen het bekende belastingtarief en is toegelicht onder H₈.

De voorziening voor personeelsbeloningen is toegelicht onder H₅. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen voor franchiserisico's die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt.

H₁₆ 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.

H₁₇ Overige schulden en overlopende passiva

Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

I. Grondslagen voor consolidatie

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

Foodservice

- Sligro B.V. te Veghel.
- De Dis B.V. te Ter Apel (86%).
- Van Hoeckel B.V. te 's-Hertogenbosch.
- Horeca Totaal Sluis B.V. te Sluis.

Foodretail

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

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

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

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.

Toelichting

op de geconsolideerde jaarrekening

Toelichtingenoverzicht

	Pagina
1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	116
2. Gesegmenteerde informatie	117
3. Omzet	118
4. Overige bedrijfsopbrengsten	118
5. Personeelsgerelateerde posten	118
a. Personeelskosten	118
b. Voorziening personeelsbeloningen	119
c. Pensioenen en pensioenvoorziening	119
d. Jubileumregelingen	120
e. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)	121
6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	122
7. Accountantskosten	123
8. Financieringsbaten en -lasten	123
9. Belastingen	124
10. Goodwill en overige immateriële activa	126
11. Materiële vaste activa	128
12. Vastgoedbeleggingen	129
13. Investerings- en geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa	130
14. Voorraden	131
15. Handels- en overige vorderingen	131
16. Overige vlottende activa	132
17. Voor verkoop aangehouden activa	132
18. Geldmiddelen en kasequivalenten	132
19. Eigen vermogen	133
20. Winst per aandeel	134
21. Overige voorzieningen	134
22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen	135
23. Overige belastingen en premies	136
24. Overige schulden en overlopende passiva	136
25. Risicobeheer	136
26. Operationele lease- en huurverplichtingen	140
27. Investeringsverplichtingen	141
28. Voorwaardelijke verplichtingen	141
29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding	141
30. Kasstroomoverzicht	142
31. Verbonden partijen	143

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

In het boekjaar 2014 zijn twee acquisities gedaan. De eerste betreft de overname van alle aandelen van Horeca Totaal Sluis B.V. Horeca Totaal Sluis richt zich vooral op (recreatie) horeca, institutionele klanten en heeft een sterk seizoenskarakter. Op jaarbasis wordt met circa 40 medewerkers circa € 20 miljoen omzet gerealiseerd en deze wordt hoofdzakelijk bezorgd. Deze overname is op 21 februari afgerond. De cijfers van Horeca Totaal Sluis zijn vanaf maart in de consolidatie van de Groep betrokken.

De tweede betreft de overname van de groothandelsactiviteiten van Rooswinkel Horeca Groothandel B.V. Deze overname omvat de klantencontracten, waarmee op jaarbasis circa € 30 miljoen omzet is verbonden, een aantal vrachtwagens met bijbehorende leasecontracten, alsmede circa 120 medewerkers. Het vervoer is vervolgens uitbesteed, tezamen met de leasecontracten en de chauffeurs. In de lente van 2014 heeft een geleidelijke overdracht van de klantencontracten plaatsgevonden.

Beide overnames hebben in 2014 € 27 miljoen omzet aan de Groep toegevoegd. Indien deze acquisities het hele jaar tot de Groep zouden hebben behoord, zou de omzet circa € 10 miljoen hoger zijn geweest, zonder materiële invloed op het resultaat. In combinatie met de in de loop van 2013 gerealiseerde overname van Van Oers is er in 2014 in totaliteit een omzetbijdrage vanuit acquisities van € 45 miljoen. Bovenop de schuldvrije koopsom had de overname van Rooswinkel nog een extra investering in werkkapitaal tot gevolg van circa € 1 miljoen, onder meer omdat maar een deel van de voorraad is overgenomen en er geen handelsvorderingen en -schulden zijn overgenomen. Deze investering is begrepen in de kasstroom uit operationele activiteiten.

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

(x € miljoen)

	2014	2013
Immateriële activa	16	17
Materiële vaste activa	1	0
Financiële vaste activa		1
Vorraden	2	1
Handels- en overige vorderingen	2	
Voor verkoop aangeboden activa		
Geldmiddelen en kasequivalenten	3	
Uitgestelde belastingsverplichtingen	(3)	
Personeelsbeloningen	(0)	
Handelsschulden en overige te betalen posten	(1)	(0)
Totaal identificeerbare netto activa	20	19
Af: geldmiddelen en kasequivalenten	(3)	
Schuldvrije koopsom	17	19

De hierboven vermelde bedragen zijn op voorlopige basis bepaald. De definitieve koopsom is afhankelijk van het realiseren van zekere criteria. In bovenstaand overzicht is een totale schuldvrije koopsom opgenomen van € 17 miljoen, waarbij contractueel een maximale koopsom van € 19 miljoen is overeengekomen. In 2015 worden de aquisities afgerond en naar verwachting worden geen aanvullende betalingen verricht. In 2014 zijn daarenboven de bedrijfsactiviteiten van Super Direct Retail B.V. gestaakt waardoor het financiële belang is afgewaardeerd tot nihil, zoals opgenomen in toelichting 13.

2. Gesegmenteerde informatie

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

(x € miljoen)

	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Omzet¹⁾	1.749	1.658	823	840	2.572	2.498
Overige bedrijfsopbrengsten	4	1	1	4	5	5
Totale opbrengsten	1.753	1.659	824	844	2.577	2.503
Bedrijfsresultaat	83	81	6	7	89	88
Financieringsbaten en -lasten					(4)	(4)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	1	0	0	3	1	3
Winstbelastingen					(17)	(19)
Winst over het boekjaar					69	68
Activa van het segment	660	593	230	235	890	828
Geassocieerde deelnemingen	13	7	32	36	45	43
Niet toegerekende activa					77	135
Totaal activa	673	600	262	271	1.012	1.006
Passiva van het segment	202	167	85	64	287	231
Niet toegerekende passiva					725	775
Totaal passiva	202	167	85	64	1.012	1.006
Netto geïnvesteerd vermogen ²⁾	458	426	145	172	603	598
Netto rentedragende schulden ³⁾ , voorzieningen en geassocieerde deelnemingen					(33)	(27)
Groepsvermogen					570	571
Personeelskosten	170	161	101	104	271	265
Medewerkers ⁴⁾	3.165	2.942	2.669	2.887	5.834	5.829
Investerings ⁵⁾	56	34	7	7	63	41
Desinvesteringen ⁵⁾	(3)	(0)	(0)	(5)	(3)	(5)
Investerings klantrelaties	11				11	
Afschrijvingen ⁶⁾ en amortisatie software	33	31	14	15	47	46
Overige amortisatie	6	2	7	7	13	9

1) Er vinden geen leveringen tussen de segmenten plaats. 2) Exclusief geassocieerde deelnemingen. 3) Rentedragende schulden onder aftrek van vrije geldmiddelen en reële waarde derivaten. 4) Sommige hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten zijn opgenomen bij de foodservice-activiteiten. 5) In materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen, activa voor verkoop en software (op transactiebasis). 6) Inclusief bijzondere waardeverminderingen.

3. Omzet

Dit betreft in zeer belangrijke mate binnenlandse leveringen van food en aan food gerelateerde non-food aan consumenten en detaillisten (Foodretail), institutionele afnemers, horeca, bedrijfsrestauranten en andere grootverbruikers (Foodservice).

Per 1 juli 2013 is de btw-heffing op rookwaren gewijzigd. Vóór dat tijdstip vond de heffing bij de fabrikant plaats, terwijl daarna de gebruikelijke heffingswijze plaatsvindt. Hierdoor is de omzet over de tweede helft van 2013 met circa € 27 miljoen gedrukt, waarvan € 22 miljoen in Foodservice en € 5 miljoen in Foodretail. In de eerste helft van 2014 was er een gelijk effect ten opzichte van de eerste helft van 2013. De verdeling van de omzet over de activiteiten is als volgt:

(x € miljoen)

	2014	2013
Foodservice	1.749	1.658
Foodretail	823	840
	2.572	2.498
Goederen/diensten		
Levering van goederen	2.551	2.479
Verrichten van diensten	21	19
	2.572	2.498

4. Overige bedrijfsopbrengsten

(x € miljoen)

	Toelichting	2014	2013
Huuropbrengsten vastgoedbeleggingen	12	2	1
Reële waarde-aanpassingen vastgoedbeleggingen	12	0	0
Overige huuropbrengsten		1	1
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa en overige incidentele resultaten	11	2	3
		5	5

5. Personeelsgerelateerde posten

5.a. Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

(x € miljoen)

	Toelichting	2014	2013
Salarissen		194	190
Sociale lasten		31	30
Pensioenlasten toegezegd pensioenregelingen	5c	0	8
Premies toegezegde bijdrageregelingen		13	6
Op aandelen gebaseerde betalingen	5e	1	0
Ingeleend personeel en uitzendkrachten		17	16
Overige personeelskosten		15	15
		271	265

5.b. Voorziening personeelsbeloningen

Deze voorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € miljoen)

	Toelichting	2014	2013
Pensioenvoorziening	5c		0
Jubileumregelingen	5d	4	4
		4	4

5.c. Pensioenen en pensioen-voorziening

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

In 2015 zijn ingevolge wettelijke bepalingen alle hieronder genoemde pensioenregelingen aangepast, zodat zij binnen de toegestane bandbreedtes vallen.

CAO van Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen

De medewerkers van EMTÉ Supermarkten vallen onder deze CAO. De pensioenregeling is ondergebracht bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf. De pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling. Deze regeling 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.

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.

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. In 2014 is overeenstemming bereikt over een nieuwe

pensioenregeling voor deze medewerkers. De verwerking als toegezegd pensioenregeling is per juni 2014 beëindigd en daarna als toegezegde bijdragereling verwerkt. De nieuwe regeling gaat in per 1 januari 2015, waarbij de premie voor vijf jaar vaststaat. De Groep heeft geen andere pensioenverplichtingen dan het betalen van de overeengekomen premies.

De beëindiging per juni 2014 heeft tot een éénmalige bate (non cash) geleid van € 4 miljoen, zoals blijkt uit de opstelling hierna. Vanaf dat moment is de last in het resultaat gelijk aan de verschuldigde werkgeverspremies.

De pensioenkosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Uitgangspunten (in %):	tot 1 juni 2014	2013
Disconteringsvoet, eveneens geschatte opbrengst pensioenactiva	3,0	3,4
Algemene salarisverhoging per jaar ultimo	2,0	2,0
Carrière salarisverhoging 18-34 jaar	2,7 → 1,0	2,7 → 1,0
Indexatie actieven per jaar ultimo	1,0	0,5
Indexatie inactieven per jaar ultimo	1,0	0,5

Pensioenkosten (toegezegd pensioenregelingen)

(x € miljoen)	tot 1 juni 2014	2013
Servicekosten	4	7
<i>Pensioenopbouw lopend jaar</i>	6	13
<i>Werknemersbijdragen</i>	(2)	(6)
Netto rendement	0	0
<i>Verwacht rendement</i>	(3)	(6)
<i>Rentekosten</i>	3	6
<i>Rentekosten als gevolg van limiet op actiefpost</i>	0	0
Resultaat op beëindiging	(4)	
Administratiekosten	0	1
Pensioenkosten toegezegd pensioenregelingen verwerkt in winst- en verliesrekening	0	8
Aanpassingen van de pensioenverplichting/activa		
<i>Actuarieel resultaat pensioenactiva</i>	(15)	(9)
<i>Financiële aannames</i>	18	
<i>Ervaringsaanpassingen</i>	20	(1)
<i>Limiet op actiefpost</i>	(19)	12
Pensioenkosten toegezegd pensioenregelingen verwerkt in Totaalresultaat	4	2
Totale pensioenkosten toegezegd pensioenregelingen	4	10

5.d. Jubileumregelingen

(x € miljoen)	2014	2013
Stand begin boekjaar	4	4
Uitkeringen	(0)	(0)
Last boekjaar	0	0
Actuarieel resultaat (eveneens last boekjaar)	0	0
Stand ultimo boekjaar	4	4

5.e. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)

De doelgroep voor de optieregeling bestaat uit ongeveer 40 personen die 4-jarige onvoorwaardelijke, niet tussentijds uitoefenbare opties verkrijgen. De uitoefenprijs is de 1^e ex-dividend koers na toekenning. Een eventuele uit de optieregels voortvloeiende winst (na belasting) dient voor minimaal 50% en vanaf 2015 voor nieuw verstrekte opties voor de directie voor 100% te worden besteed aan aankoop van Sligro Food Group aandelen, die (wederom) vier jaar worden geblokkeerd. De toekenning voor de bestuurders van Sligro Food Group N.V. is gebaseerd op een breuk van het gemiddelde vaste salaris en de toekenningskoers, vermenigvuldigd met een factor. De factor is afhankelijk van de ontwikkeling van het totale aandeelhoudersrendement ten opzichte van een peergroup en kan variëren tussen 0% en 150%. De peergroupsamenstelling is onderdeel van de door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde regeling en is opgenomen op de website. De peergrouptoetsing leidt in 2015 tot een factor van 75% (2014: 75%). De overige leden van de doelgroep ontvangen, afhankelijk van de categorie, 50% of 25%, van de toekenning van de bestuurders.

Tot en met 2014 zijn op de toekenningsdatum voor alle uitstaande opties aandelen ingekocht. De betreffende aandelen zijn overgenomen van de stichting, die de werknemersaandelen beheert. In 2015 gebeurt dit op basis van de verwachting die voortvloeit uit de hieronder toegelichte Black & Scholes formule.

Het verloop van het aantal uitstaande opties is als volgt:

	Aantal
Stand begin boekjaar	555.000
Uitgeoefend	(148.800)
Verstrekt	163.800
Stand ultimo boekjaar	570.000

De in 2014 uitgeoefende opties hadden een uitoefenkoers van € 24,06. De werkelijke koers bij uitoefening beliep € 29,72.

De ultimo 2014 uitstaande opties zijn als volgt samengesteld:

	Looptijd	Uitoefenkoers	Aantal
25 maart 2011	1 april 2015	23,62	147.000
23 maart 2012	1 april 2016	24,13	137.200
22 maart 2013	1 april 2017	24,64	122.000
21 maart 2014	1 april 2018	28,63	163.800

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

De uit deze regeling voortvloeiende kosten zijn berekend door externe deskundigen met behulp van het Black & Scholes waarderingsmodel en belopen voor de toekenning in maart 2014 € 0,4 miljoen (2013: € 0,3).

Daarbij zijn de volgende veronderstellingen gehanteerd:

- Risicovrije rentevoet: 0,65% (2013: 0,51%).
- Volatiliteit: 18%, op basis van 4-jaars historisch gemiddelde (2013: 21%).
- Dividendrendement: 4% (2013: 4,26%).
- Looptijd: 4 jaar (2013: idem).

Omdat de behandeling van opties tot en met 2013 alleen als equity settled is behandeld is primo 2014 een correctie doorgevoerd voor het cash settled deel. Hierbij is € 1 miljoen ten laste van het eigen vermogen gebracht en € 0,4 miljoen ten laste van het resultaat 2014. Bovendien heeft de aanpassing naar reële waarde van het cash settled deel ultimo 2014 tot een aanvullende last van € 1 miljoen geleid.

6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De bezoldiging van de in 2014 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 1.892 duizend (2013: € 2.333, inclusief € 154 crisisheffing). De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	K.M. Slippens		H.L. van Rozendaal		W.J.P. Strijbosch		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Vast salaris	434	430	377	374	377	372	1.188	1.176
Korte termijn bonus	50	105	44	92	44	92	138	289
Lange termijn bonus	50	105	44	92	44	92	138	289
Pensioenpremie	98	106	118	128	85	79	301	313
Waarde opties	24	19	24	19	24	19	72	57
Vrijwillige sociale lasten	10	10	9	9	9	9	28	28
Wettelijke sociale lasten	9	9	9	9	9	9	27	27
Totaal	675	784	625	723	592	672	1.892	2.179

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% (2013: 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% (2013: 15%) van het vast salaris leidt. Bij overschrijding van de doelstelling neemt de bonus naar rato van de procentuele overschrijding toe. Voor het jaar 2014 is de andere 50% afhankelijk van het realiseren van ruime vooruitgang op de MVO agenda met specifieke onderdelen, een succesvolle integratie van Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis, realisatie doelstellingen 2014 Foodretail en het realiseren van tenminste 90% van de doelstelling Kicken op Kosten. De lange termijn bonus is gelijk aan de korte termijn bonus, maar het nettobedrag daarvan moet besteed worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group, die tenminste vier jaar moeten worden behouden. In het jaar 2014 zijn de bonussen gebaseerd op 38% van het 'at-target'-niveau (2013: 80%).

De waarde van de opties betreft het in het jaar toegekende aantal opties vermenigvuldigd met de waarde per optie op basis van de in 5e 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.

Onder de post vrijwillige sociale lasten zijn onder meer de verzekeringspremies begrepen voor arbeidsongeschiktheid. 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 A. Nühn beloopt € 40 duizend (2013: € 40) en voor elk van de overige commissarissen € 32 duizend (2013: € 32). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 136 duizend (2013: € 136). 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	Uitoefen- koers	K.M. Slippens	H.L. van Rozendaal	W.J.P Strijbosch
Stand begin boekjaar		89.447	164.275	1.617
Aankoop		3.261	5.725	3.687
Verkoop				
Stand einde boekjaar		92.708	170.000	5.304
Opties				
Stand begin boekjaar		37.200	37.200	17.800
Uitgeoefend	24,06	(9.600)	(9.600)	
Toegekend	28,63	10.400	10.400	10.400
Stand einde boekjaar		38.000	38.000	28.200

De werkelijke koers bij uitoefening in 2014 beliep € 29,72.

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

looptijd tot 1 april 2015	23,62	9.800	9.800	
looptijd tot 1 april 2016	24,13	9.800	9.800	9.800
looptijd tot 1 april 2017	24,64	8.000	8.000	8.000
looptijd tot 1 april 2018	28,63	10.400	10.400	10.400
Stand einde boekjaar		38.000	38.000	28.200

De commissarissen bezitten geen aandelen of opties in de vennootschap.

7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene kosten en bedroegen over 2014 € 220 duizend (2013: € 260). Overige accountantswerkzaamheden bestaan voornamelijk uit andere controlewerkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken. Hiervoor is door de voormalige accountant in 2014 € 33 duizend (2013: € 41) berekend. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

8. Financieringsbaten en -lasten

(x € miljoen)

	2014	2013
Financieringsbaten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling, alsmede rente over vooruitbetaalde belasting	1	1
Financieringslasten over financiële verplichtingen	(5)	(5)
	(4)	(4)

9. Belastingen

9.a.1. Belastingen (winstbelasting)

In het boekjaar 2014 is met de Nederlandse belastingdienst het convenant horizontaal toezicht getekend. Binnen zo'n convenant zijn de wederzijdse afspraken nader gedefinieerd, hetgeen de kans op 'verrassingen' vermindert.

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

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

(x € miljoen)

	2014	2013
Verschuldigd over boekjaar	20	23
Correcties van voorgaande jaren	(1)	(1)
Verplichting over boekjaar	19	22
Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte belastingen:		
Mutatie cash-flow hedge langlopende lening	0	0
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen	1	0
	1	0
Mutatie uitgestelde belastingverplichtingen	(3)	(3)
Belasting volgens winst- en verliesrekening	17	19

9.a.2. Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

(x € miljoen)

	2014	2013
Winst vóór belastingen	86	87
Nominale belastingdruk 25,0%	21	22
Correcties voorgaande jaren	(1)	(1)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en opbrengsten vrijgesteld van winstbelasting, onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen, investeringsaftrek en toepassing van de innovatiebox	(3)	(2)
Effectieve belastingdruk 19,8% (2013: 21,9%)	17	19

9.b. Winstbelasting vorderingen en schulden

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

(x € miljoen)

	2014	2013
Vorderingen	0	
Schulden		4

Ultimo 2014 zijn alle 100% dochtervennootschappen, met uitzondering van EMTÉ Vastgoed B.V., 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)

	2014	2013
Immateriële activa	7	5
Materiële vaste activa	19	22
Vorraden	1	1
Netto verplichting	27	28

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben vooral betrekking op de verwerking van immateriële 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)

	2014	2013
Stand begin boekjaar	28	31
Overnames	2	
Mutatie boekjaar	(3)	(3)
Mutatie voorgaande jaren	(0)	1
Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte belastingen		(1)
Stand einde boekjaar	27	28

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

10. Goodwill en overige immateriële activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

(x € miljoen)

	Goodwill	Overige immateriële activa		
		Vestigings- plaatsen en klantrelaties	Software	Totaal
Kostprijs	130	87	16	103
Cumulatieve amortisatie	(4)	(46)	(12)	(58)
Stand per 29 december 2012	126	41	4	45
Investerings		1	4	5
Desinvesteringen	0	(1)		(1)
Acquisities		16	0	16
Amortisatie		(9)	(3)	(12)
Totaal mutaties	0	7	1	8
Kostprijs	130	103	20	123
Cumulatieve amortisatie	(4)	(55)	(15)	(70)
Stand per 28 december 2013	126	48	5	53
Herrubricering ¹⁾		4		4
Investerings		11	5	16
Desinvesteringen				
Acquisities		16	0	16
Amortisatie		(13)	(4)	(17)
Totaal mutaties	0	18	1	19
Kostprijs	130	137	25	162
Cumulatieve amortisatie	(4)	(71)	(19)	(90)
Stand per 27 december 2014	126	66	6	72

1) Zie toelichting op pagina 110.

Verdeling goodwill naar kasstroomgenererende eenheden

De goodwill is als volgt over de kasstroomgenererende eenheden verdeeld:

(x € miljoen)

	2014	2013
Foodretail	30	30
Foodservice	96	96
	126	126

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

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Foodretail is gebaseerd op de geschatte directe opbrengstwaarde na aftrek van verkoopkosten. Daarbij zijn de prijzen die de afgelopen periode in de markt betaald zijn voor individuele, respectievelijk groepen van supermarktvestigingspunten, alsmede in de markt bekende vermenigvuldigingsfactoren van de omzet, in aanmerking genomen. Daaruit is afgeleid dat de directe opbrengstwaarde ruim boven de boekwaarde van de goodwill (en overige activawaarde) van Foodretail ligt (2013: idem).

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Foodservice is gebaseerd op een bedrijfs-waardeberekening en wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheid. Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid (aanzienlijk) hoger is dan de boekwaarde en derhalve is er geen bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord (2013: idem).

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

Uitgangspunt is het gerealiseerde bedrijfsresultaat vóór amortisatie (EBITA) 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 waarde betreffen de disconteringsvoet, het groeipercentage met betrekking tot de eindwaarde ('terminal growth rate'), en de EBITA-groei. De veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

Disconteringsvoet (7%)

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

Eindwaarde groei (2%)

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

Begrote EBITA-groei (1%)

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

1.1. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

(x € miljoen)

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs	375	61	226	1	663
Cumulatieve afschrijvingen	(135)	(46)	(189)		(370)
Stand per 29 december 2012	240	15	37	1	293
Investerings	9	5	13	10	37
Desinvesteringen	(3)		0		(3)
Acquisities			0		0
Afschrijvingen	(15)	(6)	(20)		(41)
Totaal mutaties	(9)	(1)	(7)	10	(7)
Kostprijs	380	66	236	11	693
Cumulatieve afschrijvingen	(149)	(52)	(206)		(407)
Stand per 28 december 2013	231	14	30	11	286
Investerings	44	8	16	(10)	58
Desinvesteringen	(0)	(0)	(0)		(0)
Acquisities		0	0		0
Overboekingen ¹⁾	(6)				(6)
Afschrijvingen	(16)	(6)	(18)		(40)
Bijzondere waardeverminderingen	(3)	0	0		(3)
Totaal mutaties	19	2	(2)	(10)	9
Kostprijs	408	71	247	1	727
Cumulatieve afschrijvingen	(158)	(55)	(219)		(432)
Stand per 27 december 2014	250	16	28	1	295

1) Naar vastgoedbeleggingen en voor verkoop gehouden activa.

Geleasde activa

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

Activa in uitvoering

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

Groothandels- en winkelpanden en distributiecentra

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

(x € miljoen)

	2014	2013
Terreinen	68	56
Supermarkt gebouwen	22	24
Overige gebouwen	102	90
Subtotaal eigen panden	192	170
Terreinen huurpanden	3	2
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	55	59
	250	231

De oppervlakte van de terreinen beloopt 823.000 m² (2013: 785.000 m²) waarvan 285.000 m² voor het centrale complex (2013: 285.000 m²).

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

	Aantal		x 1.000 m ²		x € miljoen	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Zelfbedieningsgroothandels	24	22	154	146	71	58
Klantendistributiecentra	5	4	81	61	35	21
Productiebedrijven	3	3	17	18	11	11
Centrale complex	1	1	136	136	45	46
Supermarkten in eigen gebruik	18	20	25	25	30	34
	51	50	413	386	192	170

12. Vastgoedbeleggingen

(x € miljoen)

	2014	2013
Stand begin boekjaar	13	13
Overboekingen van materiële vaste activa	2	
Overboekingen naar voor verkoop aangehouden activa	(0)	(1)
Reële waarde-aanpassingen	0	1
Stand einde boekjaar	15	13

Hieronder zijn 7 (2013: 7) aan franchise-afnemers verhuurde supermarktpanden op basis van operational lease begrepen. De bruto verkoopvloeroppervlakte beliep 9.132 m² (2013: 8.908 m²). De huuropbrengst is vermeld onder toelichting 4. De toekomstige minimale lease-betalingen uit hoofde van niet opzegbare lease-overeenkomsten zijn vermeld in toelichting 26. De directe kosten die samenhangen met de vastgoedbeleggingen belopen € 28 duizend (2013: € 29). De contracten betreffen 'normale' verhuurcontracten. In 2014 hebben geen externe taxaties plaatsgevonden.

13. Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa

(x € miljoen)

	Toelichting	2014	2013
Geassocieerde deelnemingen		45	43
Overige financiële vaste activa			
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen		0	1
Leningen aan afnemers		7	4
Reële waarde derivaten	22	2	
		9	5

Geassocieerde deelnemingen

De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(in %)

	2014	2013
Foodservice		
O. Smeding & Zn. B.V., Sint Annaparochie	49	49
M. Ruig & Zn. B.V., Oostzaan	25	25
G. Verhoeven Bakkerij B.V., Veldhoven	25	25
Slagerij Kaldenberg B.V., Herwijnen	33	33
Vemaro B.V., Venlo	40	40
Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A., Beesd		
Foodretail		
Spar Holding B.V., Waalwijk	45	45
Super Direct Retail B.V. ¹⁾ , Zaltbommel	37	37

1) In liquidatie.

Van geassocieerde deelnemingen zijn de laatst bekende cijfers in de waardering betrokken. Alle gehouden deelnemingen, met uitzondering van Super Direct Retail B.V., hebben een strategisch karakter. De stemrechten zijn gelijk aan het procentuele gehouden belang.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen is als volgt:

(x € miljoen)

	2014	2013
Stand begin boekjaar	43	44
Acquisities/verhoging aandelenbelang		1
(Des)investerings	5	0
Resultaat	1	3
Dividend	(4)	(5)
Stand einde boekjaar	45	43

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2013, respectievelijk 2012):

(x € miljoen)	Spar Holding B.V.		Overige geassocieerde deelnemingen	
	2014	2013	2014	2013
Activa	75	78	65	64
Verplichtingen	40	40	57	54
Eigen vermogen	35	38	8	10
Omzet	454	475	827	647
Winst	6	7	0	2

Overige financiële vaste activa

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

14. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

(x € miljoen)	2014	2013
Centraal distributiecentrum	64	50
Vestigingen en decentrale distributiecentra	139	135
Emballage	8	7
Voorraden onderweg	2	
	213	192

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 7 miljoen (2013: € 8).

15. Handels- en overige vorderingen

(x € miljoen)	2014	2013
Debiteuren	89	92
Leveranciers	57	48
	146	140

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekenende creditnota's. Op de post handelsdebiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 4 miljoen (2013: € 3). Het verloop van deze post is als volgt:

(x € miljoen)	2014	2013
Stand begin jaar	3	2
Afgeboekte posten	(1)	(1)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	2	2
Stand einde boekjaar	4	3

16. Overige vlottende activa

(x € miljoen)

	2014	2013
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	<u>9</u>	<u>7</u>

Onder de overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten zijn onder meer personeelsleningen en af te rekenen bedragen inzake investeringsprojecten begrepen.

17. Voor verkoop aangehouden activa

(x € miljoen)

	2014	2013
Onroerend goed	<u>8</u>	<u>6</u>

Dit betreffen 10 (2013: 8) onroerend goed projecten overwegend binnen het segment Foodretail. Deze onroerend goed projecten zijn momenteel direct voor verkoop beschikbaar. Tevens bevat deze categorie panden welke voor een periode langer dan 1 jaar te koop staan. Desondanks is nog steeds het voornemen om deze panden op korte termijn te verkopen. Gedurende het boekjaar is één object toegevoegd en direct verkocht, waarbij een boekwinst van € 3 miljoen is gerealiseerd welke is verantwoord in de overige bedrijfsopbrengsten.

(x € miljoen)

	2014	2013
Stand begin boekjaar	6	9
Overboekingen	5	1
Bijzondere waardevermindering	(0)	(2)
Verkopen	<u>(3)</u>	<u>(2)</u>
Stand einde boekjaar	<u>8</u>	<u>6</u>

18. Geldmiddelen en kasequivalenten

(x € miljoen)

	2014	2013
Kassaldi en stortingen onderweg	18	20
Vrije banksaldi	51	110
Termijndeposito	<u>5</u>	<u>5</u>
	<u>74</u>	<u>135</u>

Het termijndeposito heeft een looptijd tot 30 september 2015 en hangt samen met verstrekte garanties door een financiële instelling.

19. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 12.000.000 euro verdeeld in 200.000.000 aandelen, alle met een nominale waarde van 6 eurocent. Het geplaatste en volgestorte kapitaal bedraagt per 27 december 2014 € 2.655.300,90 (per 28 december 2013: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

(x 1.000)

	2014	2013
Stand begin boekjaar	44.255	44.255
Mutaties	0	0
Stand einde boekjaar	44.255	44.255
Waarvan ingekocht	(570)	(555)

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 106.

Agio

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

Overige reserves

Hierin is cumulatief € 19 miljoen (2013: € 16) begrepen voor ten laste van de reserves gebrachte actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen. Van deze reserve is € 5 miljoen (2013: € 7) niet uitkeerbaar.

Herwaarderingsreserve

Voor zover de waardering van vastgoedbeleggingen tegen reële waarde leidt tot een positieve aanpassing van de waardering, wordt met inachtneming van uitgestelde belastingverplichtingen hiervoor een herwaarderingsreserve gevormd. Deze reserve is niet uitkeerbaar.

Hedging reserve

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

Reserve eigen aandelen

Dit betreft de aankoopwaarde van 570.000 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)

	2014	2013
Toevoeging aan de overige reserves	21	22
Uitgekeerd interim-dividend (2014: € 0,40 per aandeel; 2013 nihil)	17	
Beschikbaar voor regulier (slot)dividend (2014: € 0,40 per aandeel; 2013: € 0,80)	18	35
Beschikbaar voor variabel dividend (2014: € 0,30 per aandeel; 2013: € 0,25)	13	11
	69	68

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

20. Winst per aandeel

Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar:

(x 1.000)

	2014	2013
Stand begin boekjaar	43.700	43.822
Effect ingekochte eigen aandelen	(11)	(91)
	43.689	43.731

(x € 1)

	2014	2013
Gewone winst per aandeel	1,58	1,55
Verwaterde winst per aandeel	1,58	1,55

De uitgegeven 570.000 personeelsopties zijn verwaterend aangezien de uitoefenprijs onder de gemiddelde koers gedurende het jaar ligt en zijn derhalve meegenomen in de berekening van de verwaterde winst per aandeel.

21. Overige voorzieningen

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

22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen

Langlopende verplichtingen

(x € miljoen)

	Resterende looptijd (jaren)	2014	2013
5,09% USD 70 mln-lening (Bullet)			53
3,55% USD 75 mln-lening (Bullet)	3	62	54
4,15% USD 75 mln-lening (Bullet)	6	62	54
Reële waarde derivaten		0	11
		124	172
Aflossingsverplichting binnen 1 jaar			53
Leningen langer dan 1 jaar		124	119
Aflossingsverplichting na 5 jaar		57	57

De Groep maakt gebruik van cross currency interest rate swaps om het rente- en valutarisico te beheersen van de USD-leningen in overeenstemming met het treasury beleid. De looptijd van de swaps is gelijk aan de looptijd van de leningen. De afdekking van de nog uitstaande USD-leningen is behandeld als cash-flow hedge.

De 5,09% USD-lening was effectief omgezet in een €-lening met een variabele opslag van 53bp boven euribor. Deze lening is eind 2014 volledig afgelost.

De 3,55% USD-lening en de 4,15% USD-lening zijn via cross currency interest rate swaps effectief omgezet in respectievelijk 3,46% en 3,96% €-leningen. De geamortiseerde kostprijs van deze leningen is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swap op de 4,15% USD-lening belooft afgerond nihil (2013: negatief € 7) en is verantwoord onder de langlopende verplichtingen. De reële waarde van de swap op de 3,55% USD-lening belooft positief € 2 miljoen (2013: negatief € 4) en is verantwoord onder de overige financiële vaste activa.

Schulden aan kredietinstellingen

Zekerheden

De Groep beschikt ultimo 2014 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 110 miljoen, waarvan geen gebruik wordt gemaakt. Hiervan is € 40 miljoen gecommitteerd. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen geen zekerheden gesteld. Wel dient Sligro Food Group ultimo 2014 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	0,3

Aan de gestelde ratio wordt derhalve ruimschoots voldaan.

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

23. Overige belastingen en premies

(x € miljoen)

	2014	2013
BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage	21	22
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	12	10
Pensioenpremies	0	1
	33	33

24. Overige schulden en overlopende passiva

(x € miljoen)

	2014	2013
Personeel	23	22
Klantenbonussen	11	8
Emballage	5	5
Loyaltyverplichtingen	4	2
Overige	11	9
	54	46

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

25. Risicobeheer

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

Kredietrisico

Binnen de groepsactiviteiten is er sprake van een verschillend kredietrisico. Bij de foodretailactiviteiten leveren de supermarkten alleen tegen contante dan wel gegarandeerde betaling, zodat nagenoeg geen kredietrisico wordt gelopen. Bij leveringen aan supermarktfranchisenemers concentreert zich binnen de Groep het grootste kredietrisico, doordat bij een deel van de afnemers naast de gebruikelijke betaaltermijn voor leveringen, kredietrisico wordt gelopen in het kader van de financiering van deze zelfstandige ondernemers. Dit kan zowel plaatsvinden door middel van het rechtstreeks verstrekken van financieringen, opgenomen onder financiële vaste activa, dan wel het afgeven van borgstellingen c.q. terugkoopverklaringen voor door financiële instellingen verstrekte financieringen. De risico's worden zoveel mogelijk beperkt door beoordeling van de rentabiliteit van het vestigingspunt en van de zelfstandige ondernemer, die het vestigingspunt exploiteert. Tevens dienen de activa van het vestigingspunt tot zekerheid. Elk project wordt besproken in het winkelnetoverleg en de uitstaande vorderingen worden dagelijks bewaakt. Bovendien wordt periodiek de levensvatbaarheid van de vestigingspunten beoordeeld. Ultimo 2014 beliepen de vorderingen op foodretailafnemers opgenomen onder financiële vaste activa circa € 4 miljoen (2013: € 3) en handelsvorderingen circa € 9 miljoen (2013: € 13).

De ouderdom van de handelsvorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	< 1 mnd	1 - 3 mnd	3 - 12 mnd	> 12 mnd	Totaal
2014	<u>9</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u></u>	<u>9</u>
2013	<u>13</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u></u>	<u>13</u>

Bij de Foodservice activiteiten vindt een deel van de leveringen plaats zonder gegarandeerde betaling vooraf. In belangrijke mate worden de daaruit voortvloeiende vorderingen door middel van de zogenaamde Bedrijven Euro-incasso verrekend. In beperkte mate neemt de afnemer zelf het initiatief tot betaling. Deze incasso is geen instrument dat betaling garandeert, indien de afnemer onvoldoende middelen heeft. Door de grote spreiding over de afnemers en de korte betaaltermijnen is gebleken dat het kredietrisico in relatie tot de leveringen op krediet bij de foodservice activiteiten relatief beperkt is. Ondanks de slechte economische omstandigheden voor een deel van onze foodserviceafnemers zijn de risico's dan wel verliezen weliswaar toegenomen maar desalniettemin nog steeds relatief beperkt. Ultimo 2014 beliepen de vorderingen op foodserviceafnemers opgenomen onder financiële activa circa € 3 miljoen (2013: € 1) en handelsvorderingen circa € 80 miljoen (2013: € 79).

De ouderdom van de handelsvorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	< 1 mnd	1 - 3 mnd	3 - 12 mnd	> 12 mnd	Totaal
2014	<u>80</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u></u>	<u>80</u>
2013	<u>78</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u></u>	<u>79</u>

De Groep heeft ultimo 2014 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 57 miljoen (2013: € 48). Deze vorderingen hebben hoofdzakelijk betrekking op inkoop gerelateerde jaarafspraken, die na afloop van het jaar worden uitgekeerd. In zijn algemeenheid is de Groep in staat deze posten bij wanbetaling door de leverancier te verrekenen met uitstaande verplichtingen.

Liquiditeitsrisico

De Groep streeft ernaar om voldoende liquiditeiten aan te houden (mede in de vorm van toezeggingen door financiële instellingen), zodat zij te allen tijde aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit wordt onder andere bereikt door bij de financiering van de bedrijfsactiviteiten relatief veel van (middel)lange kredieten gebruik te maken, met gespreide aflossingsschema's. Bovendien is (mede met het oog op de gewijzigde marktomstandigheden op de kredietmarkt) de beschikbaarheid van € 40 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	124	135	4	71	60
Kortlopende verplichtingen	<u>287</u>	<u>287</u>	<u>287</u>	<u></u>	<u></u>
	<u>411</u>	<u>422</u>	<u>291</u>	<u>71</u>	<u>60</u>

Marktrisico (rente-, valuta- en overig marktrisico)

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

Renterisico

Onder toelichting nummer 22 is inzicht gegeven in de langlopende financiering en de rentecondities daarbij.

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op leningen en inkopen. Dit betreft voornamelijk de Amerikaanse dollar. Zoals toegelicht onder waarderingsgrondslag H₂ is het valutarisico op de leningen geheel afgedekt. De Groep dekt bovendien een deel van de 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 30 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa twee maanden. Op valutatermijncontracten voor inkoop-verplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valutaffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

Gevoeligheidsanalyses

Rente

Wijzigingen in de rentestand hebben nauwelijks invloed op het resultaat van de Groep.

Valuta

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

Loonkosten/Energie

De (direct toewijsbare) loonkosten maken ruim 50% uit van de totale kosten. De invloed van een algemene toename van een half procentpunt op de loonkosten zal naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belasting van circa € 1 miljoen. Circa 6% van de kosten zijn direct of indirect afhankelijk van de energieprijzen. De invloed van een algemene wijziging van de energieprijzen met 5% is eveneens circa € 1 miljoen.

Kapitaalbeheer

De Groep streeft ernaar om zoveel mogelijk gebruik te maken van haar kredietfaciliteiten in het kader van de financiering, mits ruimschoots aan de daarbij gestelde ratio kan worden voldaan. De Groep heeft geen expliciete rendementsdoelstelling in relatie tot het aangewende kapitaal. Er wordt naar een gemiddelde nettowinstgroei gestreefd, die tenminste in lijn is met de beoogde gemiddelde omzetgroei. In 2014 zijn de toekomstige groeimogelijkheden daarvan lager ingeschat.

Reële waarde

De boekwaarde van financiële instrumenten komt nagenoeg overeen met de reële waarde. De tegen reële waarde opgenomen financiële instrumenten vallen qua waarderingsmethode onder 'niveau 2', hetgeen betekent dat de waardering is geschied op basis van een berekening door een financiële instelling, die mede gebaseerd is op marktgegevens. De vastgoedbeleggingen en voor verkoop aangehouden activa zijn eveneens gewaardeerd tegen reële waarde en vallen onder 'niveau 3' (eigen waarderingsmethodiek op basis van kennis aanwezig in de Groep, zoals toegelicht onder F in de grondslagen).

Overige risico's

Algemeen

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

Conjunctuur en concurrentie

Doordat de Groep zich vooral richt op de etende mens bestaat haar afzet vooral uit levensmiddelen, hetgeen maar beperkt conjunctuurgevoelig is. Wel kunnen er verschuivingen optreden tussen de twee bedrijfsactiviteiten van de Groep, Foodservice en Foodretail.

In de afzetmarkten en bij de leveranciers daarvan, vindt een schaalvergrotingsproces plaats, waarbij zowel afnemers als de toeleverende groothandels c.q. grootwinkelbedrijven in omvang toenemen. Ook aan de zijde van de toeleveranciers van de Groep is deze tendens merkbaar. Mede daardoor wordt in zeer concurrerende markten geopereerd, waardoor de Groep structureel niet in staat is haar kostenverhogingen volledig door te berekenen aan haar afnemers. Kostenverhogingen moeten grotendeels opgevangen worden door efficiëntieverbeteringen om de winstgevendheid op peil te kunnen houden, dan wel te kunnen verbeteren.

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

Acquisities

De groeidoelstellingen van de Groep omvatten naast autonome groei, groei door acquisities. De laatste jaren streeft de Groep ernaar om eens per één of twee jaar een relatief grote overname te doen. In 2014 zijn de groothandelsactiviteiten van Rooswinkel en de aandelen van Horeca Totaal Sluis B.V. overgenomen, hetgeen op jaarbasis 2% omzet aan de Groep toevoegt. Hoewel wij veel ervaring hebben met overnames en de daarbij behorende financiële, integratie- en andere risico's, blijven aan groei door overnames, ondanks uitvoerige due diligence vooraf, meer risico's verbonden dan aan autonome groei. Uitgangspunt is dat overgenomen bedrijven binnen korte tijd opgenomen worden in het informatiesysteem van de Groep, waardoor ze snel onder centrale sturing en controle vallen. Ultimo 2014 geldt dat voor alle bedrijfsactiviteiten.

Informatiesystemen

De Groep is in hoge mate afhankelijk van haar in eigen beheer ontwikkelde IT-systemen die door een team van ervaren specialisten onderhouden en doorontwikkeld worden. Er zijn uitvoerige maatregelen getroffen om de continuïteit van de gegevensverwerking veilig te stellen. In het jaar 2014 is er op dit terrein weer vooruitgang geboekt, waaronder een continuïteitstest met uitschakeling van één datacentrum. Door de sterke integratie van de groepsactiviteiten zou uitval van de systemen al binnen enige dagen tot het stilvallen van een belangrijk deel van de activiteiten leiden.

Voedselveiligheid

Doordat de Groep primair levensmiddelen verhandelt en bewerkt, speelt voedselveiligheid een belangrijke rol. De Groep heeft voedselveiligheid zowel vanuit procesoogpunt als vanuit productoogpunt gedefinieerd binnen de diverse schakels in de organisatie.

Het voldoen aan externe kwaliteitsstandaarden wordt als vanzelfsprekend ervaren. Indien gevaar voor de volksgezondheid dreigt, liggen uitvoerige draaiboeken klaar om de mogelijke gevolgen zoveel mogelijk te beperken. Het niet voldoen aan deze principes kan ernstige gevolgen hebben voor de marktpositie.

Overheid

Soms neemt de overheid ingrijpende maatregelen die veel invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering. Deze maatregelen zijn soms onvoorspelbaar en/of onrechtvaardig.

26. Operationele lease- en huurverplichtingen

Overeenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden:

(x € miljoen)

	2014	2013
Operationele leaseverplichtingen		
< 1 jaar	0	0
1-5 jaar	0	0
> 5 jaar		
Jaarlast	0	0
Huurverplichtingen eigen huisvesting		
< 1 jaar	33	34
1-5 jaar	100	104
6-10 jaar	62	62
> 10 jaar	21	26
Jaarlast	34	35
Contante waarde	205	198
Huurverplichtingen ten behoeve van afnemers		
< 1 jaar	4	3
1-5 jaar	9	10
> 5 jaar	3	3
Contante waarde	15	15

De operationele leaseverplichtingen hebben vooral betrekking op ICT systemen. De huurverplichtingen eigen huisvesting betreft 109 panden (2013: 113), 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%. In 2014 is de risicovrije rente afgenomen, waardoor de contante waarde is toegenomen.

Overeenkomsten waarbij als lessor wordt opgetreden:

(x € miljoen)

	2014	2013
Vastgoedbeleggingen		
< 1 jaar	1	1
1-5 jaar	1	1
> 5 jaar	1	
Overige vastgoed		
< 1 jaar	2	2
1-5 jaar	4	4
> 5 jaar		0

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

27. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2014 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 12 miljoen (2013: € 30).

28. Voorwaardelijke verplichtingen

Terugkoopverplichtingen

Er zijn terugkoopverklaringen verstrekt aan financiële instellingen voor verstrekte financieringen aan retail-afnemers met een totaal obligo van € 2 miljoen (2013: € 2). Ten opzichte van deze terugkoopverklaringen staan desbetreffende bouwkundige voorzieningen, voorraden en inventaris tot zekerheid, zodat daaruit normaliter geen belangrijke financiële nadelen kunnen ontstaan. Voor zover toch noodzakelijk, zijn voor eventuele verliezen voorzieningen getroffen.

Claims

Tegen Sligro Food Group en/of groepsmaatschappijen zijn claims ingediend die door haar worden betwist, maar geen daarvan is van materiële betekenis.

29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

Goodwill

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

Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

Toelichting 25 bevat informatie over deze risico's, inclusief een gevoeligheidsanalyse.

Vorderingen op leveranciers

Dit betreft een schatting van de in toelichting 15 vermelde vergoedingen van leveranciers.

Materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en voor verkoop aangehouden activa

De Groep beschikt over relatief veel onroerend goed in eigen gebruik, vastgoedbeleggingen, die verhuurd worden aan afnemers en voor verkoop aangehouden activa. Ultimo 2014 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 215 miljoen (2013: € 189).

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.

30. Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de zogenaamde directe methode. In het kasstroomoverzicht worden geldontvangsten en -uitgaven opgenomen in plaats van opbrengsten en kosten. Acquisities zijn in het 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)

	2014	2013
Bedrijfsresultaat	89	88
Afschrijvingen en amortisatie	57	53
Bijzondere waardeverminderingen	3	2
	149	143
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(4)	(2)
	145	141
Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:		
Vorraden	(20)	20
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	(7)	(31)
Kortlopende schulden	57	26
Voorzieningen	0	(1)
Eigen vermogen	(5)	(1)
	25	13
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	170	154

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

(x € miljoen)

	2014	2013
Geldmiddelen en kasequivalenten	74	135
Schulden aan kredietinstellingen	0	0
	74	135

31. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de in toelichting 13 vermelde dagvers-bedrijven. In totaliteit was hiermee in 2014 een inkoopvolume gemoeid van € 194 miljoen (2013: € 188) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2014 bedraagt de handelsschuld aan deze bedrijven € 15 miljoen (2013: € 13). 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 afgerond € 0 miljoen (2013: € 0). Deze post is opgenomen onder de overige financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2014 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 8 miljoen (2013: € 2). Gezien het karakter daarvan is deze post opgenomen onder de crediteuren.

De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar de inkoopbehoefte aan foodretailproducten is ondergebracht. Het inkoopvolume in 2014 beliep € 945 miljoen (2013: € 947). Ultimo 2014 bedraagt de handelsschuld € 77 miljoen (2013: € 52). Gezien het karakter daarvan is deze schuld 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 2014 zijn 15.000 aandelen Sligro Food Group (2013: 122.000) tegen de marktprijs gekocht van Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

over 2014

(x € miljoen)

	2014	2013	2012
Resultaat deelnemingen	69	68	69
Overig resultaat	0	0	
Winst over het boekjaar	69	68	69

Vennootschappelijke balans

per 27 december 2014 vóór winstbestemming

(x € miljoen)

ACTIVA	27-12-2014	28-12-2013	29-12-2012
Immateriële activa	8	8	8
Financiële vaste activa	562	558	546
Totaal vaste activa	570	566	554
Vorderingen op groepsmaatschappijen		5	1
Totaal vlottende activa		5	1
Totaal Activa	570	571	555
PASSIVA	27-12-2014	28-12-2013	29-12-2012
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3	3
Agio	31	31	31
Overige reserves	459	458	439
Wettelijke reserve deelnemingen	8	11	13
Onverdeelde winst	69	68	69
	570	571	555
Schulden aan groepsmaatschappijen	0		
Totaal kortlopende verplichtingen	0		
Totaal Passiva	570	571	555

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

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

Algemeen

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. Bij het opstellen van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 402 Boek 2 BW.

Activa

Immateriële activa

Goodwill

(x € miljoen)

	2014	2013
Stand begin boekjaar		
Aanschafwaarde	10	10
Cumulatieve amortisatie	(2)	(2)
	8	8
Desinvesteringen		0
Stand einde boekjaar	8	8
Aanschafwaarde	10	10
Cumulatieve amortisatie	(2)	(2)

Financiële vaste activa

(x € miljoen)

	2014	2013
Deelnemingen	537	533
Vordering op groepsmaatschappijen	25	25
	562	558

Deelnemingen

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

(x € miljoen)

	2014	2013
Stand begin boekjaar	533	546
Resultaat	69	68
Op aandelen gebaseerde betalingen	(1)	0
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	(5)	(3)
Ingekochte eigen aandelen	(1)	(3)
Dividend	(58)	(75)
Stand einde boekjaar	537	533

Vordering op groepsmaatschappijen

Dit betreft een verstrekte lening van € 25 miljoen met een looptijd van 10 jaar tegen een rentepercentage van 1% op jaarbasis.

Passiva

Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 106. Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen in toelichting 19 bij de geconsolideerde jaarrekening.

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

(x € miljoen)

	2014	2013
Geconsolideerd		
Overige reserves	552	551
Hedging reserve	(6)	(4)
Reserve eigen aandelen	(14)	(13)
Herwaarderingsreserve	4	3
	536	537
Vennootschappelijk		
Overige reserves	459	458
Onverdeelde winst	69	68
Wettelijke reserve deelnemingen	8	11
	536	537

Wettelijke reserves

Deze post bestaat uit de wettelijke reserve deelnemingen en de herwaarderingsreserve.

Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	2014	2013
Stand begin boekjaar	11	12
Mutatie boekjaar	(3)	(1)
Stand einde boekjaar	8	11

De wettelijke reserve deelnemingen ten bedrage van € 8 miljoen (2013: € 11) heeft betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderings van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserve wordt op individuele basis bepaald.

Voorwaardelijke verplichtingen

De vennootschap maakt deel uit van de fiscale eenheid Sligro Food Group N.V. Op grond daarvan is zij aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

De vennootschap heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden voortvloeiende uit rechtshandelingen van haar directe en indirecte dochterondernemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld op pagina 113.

Aldus goedgekeurd voor publicatie,

Veghel, 21 januari 2015

De raad van commissarissen:

A. Nühn, voorzitter

Th.A.J. Burmanje

B.E. Karis

R.R. Latenstein van Voorst

De directie:

K.M. Slippens, voorzitter

H.L. van Rozendaal

W.J.P. Strijbosch

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2014

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2014 van Sligro Food Group N.V. (de vennootschap) te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 27 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aangenomen binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 27 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 27 december 2014;
2. de volgende overzichten over 2014: geconsolideerde winst- en verliesrekening, geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, geconsolideerd kasstroomoverzicht en geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen; en
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 27 december 2014;
2. de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2014; en
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige 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 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

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.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 6 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 7% van de winst voor belastingen.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Dit is van toepassing op de Op aandelen gebaseerde betalingen, Bezoldiging van bestuurders en commissarissen en Geldmiddelen en kasequivalenten (verwezen wordt naar punt 5.e, 6 en respectievelijk punt 18 van de jaarrekening). Geconstateerde significante afwijkingen worden door ons gerapporteerd aan de raad van commissarissen zoals overeengekomen.

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.

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 groep. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of activiteiten. Op grond

hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Onze groepscontrole heeft zich gericht op alle ondernemingen opgenomen in de consolidatie. Wij hebben zelf de controlewerkzaamheden uitgevoerd bij deze ondernemingen en hebben geen gebruik gemaakt van andere accountants bij de controle.

Door bovengenoemde werkzaamheden op de groepsonderdelen hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

De waardering van leveranciersbonussen

De grondslagen bevatten onder punt G2 een toelichting op de verschillende soorten vergoedingen van de leveranciers zoals bonussen, promotionele vergoedingen en betalingskortingen. Dit betreffen specifieke afspraken met individuele leveranciers. Een gedeelte van de leveranciersbonussen is als voorschot ontvangen gedurende het boekjaar. Wij hebben de verantwoording van de leveranciersbonussen gecontroleerd door de interne beheersingsmaatregelen van de vennootschap met betrekking tot het proces van leveranciersbonussen te toetsen. Daarnaast hebben we gegevensgericht de waardering van de leveranciersbonussen gecontroleerd.

De waardering van goodwill

Voor Foodretail is de realiseerbare waarde bepaald op basis van de geschatte directe opbrengstwaarde die is afgeleid van prijzen die de afgelopen periode in de markt betaald zijn voor individuele, respectievelijk groepen van vestigingspunten, alsmede in de markt bekende vermenigvuldigingsfactoren van de omzet. Wij hebben de gehanteerde veronderstellingen in de berekening van de geschatte directe opbrengstwaarde op redelijkheid getoetst.

Voor Foodservice is de realiseerbare waarde bepaald op basis van het contant maken van de toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheid. Voor de controle hebben wij gebruik gemaakt van werkzaamheden van een waarderingsdeskundige om de evaluatie van de veronderstellingen en de methode van berekening die door de vennootschap zijn gebruikt te controleren. Wij hebben hier specifiek aandacht besteed aan de gehanteerde veronderstellingen.

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

In het toetsten van de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking hebben wij gebruik gemaakt van IT-specialisten. We hebben specifiek aandacht besteed aan de IT-infrastructuur ten aanzien van continuïteit, toegangsbeveiliging en wijzigingsbeheer en de hieraan gerelateerde relevante geautomatiseerde controlemaatregelen getoetst. Voor onderdelen waar wij niet gesteund hebben op de geautomatiseerde gegevensverwerking hebben wij aanvullende werkzaamheden verricht.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur 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 het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur 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 vennootschap.

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 fouten en fraude ontdekken. Daarom geeft ons oordeel in de controleverklaring een redelijke mate van zekerheid.

Een volledige beschrijving van onze verantwoordelijkheden is beschikbaar op :

www.nba.nl/standaardteksten-controleverklaring.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Wij zijn door de Algemene Vergadering op 19 maart 2014 benoemd als accountant van Sligro Food Group N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Breda, 21 januari 2015

Deloitte Accountants B.V.
Drs. M.R. van Leeuwen RA

Voorstel winstverdeling

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

(x € miljoen)	
Toevoeging aan de overige reserves	21
Uitgekeerd interim-dividend (€ 0,40 per aandeel)	17
Beschikbaar voor regulier (slot) dividend (€ 0,40 per aandeel)	18
Beschikbaar voor variabel dividend (€ 0,30 per aandeel)	13
	69

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.

Tienjarenoverzicht

(x € miljoen)⁹⁾

	2014	2013	2012	2011	2010
Resultaat					
Omzet	2.572	2.498	2.468	2.420	2.286
Ebitda	149	143	142	159	146
Ebita	106	100	99	115	99
Ebit	89	88	89	105	91
Winst over het boekjaar	69	68	69	78	70
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	147	133	129	124	107
Vrije kasstroom	78	101	96	76	66
Voorgesteld dividend	48	46	46	46	31
Vermogen					
Eigen vermogen ¹⁾	570	571	555	541	500
Netto geïnvesteerd vermogen ²⁾	651	640	659	692	689
Totaal vermogen	1.012	1.006	968	931	937
Medewerkers					
Jaargemiddelde (fulltime)	5.834	5.829	5.848	5.880	5.513
Personeelskosten ³⁾	239	234	227	217	203
Investerings					
Netto-investeringen ⁴⁾	60	36	33	46	41
Afschrijvingen ⁵⁾	40	41	43	44	47
Verhoudingsgetallen					
Toename omzet in %	2,9	1,3	1,9	5,9	1,3
Toename winst in %	1,5	(0,9)	(12,3)	11,4	(5,5)
Brutowinst in % omzet	23,2	23,1	22,6	23,2	23,1
Ebitda in % omzet	5,8	5,7	5,8	6,6	6,4
Ebita in % omzet	4,1	4,0	4,0	4,7	4,3
Ebit in % omzet	3,5	3,5	3,6	4,3	4,0
Winst in % omzet	2,7	2,7	2,8	3,2	3,1
Rendement gemiddeld eigen vermogen in % ⁶⁾	12,1	12,1	12,5	15,0	14,3
Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	13,8	13,6	13,1	15,2	13,6
Eigen vermogen in % totaal vermogen	56,3	56,8	57,3	58,1	53,3
Omzet per medewerker (x € 1.000)	441	429	422	412	415
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	41	40	39	37	37
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal⁷⁾ (x 1 €)					
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	43,7	43,7	43,8	44,0	44,1
Eigen vermogen	13,05	13,07	12,65	12,30	11,34
Winst	1,58	1,55	1,56	1,78	1,59
Voorgesteld dividend, vanaf 2014 inclusief interim-dividend	1,10	1,05	1,05	1,05	0,70
waarvan variabel dividend ⁸⁾	0,30	0,25	0,25	0,20	

1) Voor winstverdeling. 2) Totale activa, minus geldmiddelen en swaps, onder aftrek van kortlopende verplichtingen, zonder de rentedragende daarvan. 3) Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten. 4) Zie toelichting 2, voetnoot 5. 5) Exclusief bijzondere waardevermindering. 6) Berekend op basis van het resultaat na belastingen. 7) Cijfers over voorgaande jaren herrekend in verband met aandelensplitsing in 2007. 8) 2009: Jubileumtoeslag. 9) Indien stelselwijzigingen zijn doorgevoerd, zijn alleen de cijfers over het voorgaande jaar, die in de hoofdstaat tot uiting zijn gebracht, herrekend.

2009	2008	2007	2006	2005
2.258	2.168	2.066	1.661	1.545
149	147	135	119	100
106	107	101	93	76
98	99	96	90	74
74	71	74	62	51
123	103	83	78	48
73	74	8	51	9
44	28	28	24	21
482	426	375	313	265
645	644	645	571	414
852	875	858	719	534
5.552	5.600	5.083	3.662	3.521
197	191	171	127	114
47	36	82	32	41
42	40	34	26	24
4,2	4,9	24,4	7,5	7,0
4,2	(3,9)	19,5	22,0	(13,2)
23,3	23,8	22,9	21,6	20,2
6,6	6,8	6,5	7,2	6,5
4,7	4,9	4,9	5,6	4,9
4,3	4,5	4,6	5,4	4,8
3,3	3,3	3,6	3,7	3,3
16,4	17,8	21,6	21,5	20,8
15,2	15,3	15,8	18,3	18,7
56,6	48,7	43,7	43,5	49,7
407	387	406	454	439
36	34	34	35	32
44,3	43,7	43,1	42,4	42,0
10,90	9,75	8,69	7,37	6,32
1,68	1,63	1,72	1,46	1,21
1,00	0,65	0,65	0,57	0,50
0,30				

Global Reporting Initiative (GRI)

Indicator		Waar in het verslag
Visie en strategie		
1.1	Verklaring van de directie.	Voorwoord
Organisatieprofiel		
2.1	Naam van de verslaggevende organisatie.	Sligro Food Group N.V.
2.2	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	Samenvatting/Profiel
2.3	Operationele structuur.	Profiel
2.4	Locatie van het hoofdkantoor.	Veghel
2.5	Het aantal landen waarin de organisatie actief is.	Profiel
2.6	Eigendomsstructuur en rechtsvorm.	Belangrijke data
2.7	Afzetmarkten.	Profiel
2.8	Omvang van de verslaggevende organisatie.	Profiel
2.9	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode.	geen
2.10	Onderscheidingen die tijdens de verslagperiode werden toegekend.	MVO-hoofdstuk
Verslagparameters		
3.1	Verslagperiode.	2014
3.2	Datum van het meest recente verslag.	21 januari 2015
3.3	Verslaggevingscyclus.	Jaarlijks
3.4	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	mvo@sligro.nl (MVO hoofdstuk)
3.5	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
3.6	Afbakening van het verslag.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
3.7	Vermeld eventuele specifieke beperkingen voor de reikwijdte of afbakening van het verslag.	N.v.t.
3.8	Basis voor verslaggeving over andere entiteiten.	N.v.t.
3.10	Uitleg over de gevolgen van eventuele herformuleringen van eerder verstrekte informatie.	N.v.t.
3.11	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes.	N.v.t.
3.12	Tabel waarin staat waar in het verslag de standaardonderdelen van de informatievoorziening te vinden zijn.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
Bestuur, verplichting, betrokkenheid		
4.1	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die vallen onder het hoogste bestuurslichaam.	Personalia
4.2	Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam.	Personalia
4.3	Voor organisaties met een eenvoudige bestuursstructuur: vermeld het aantal onafhankelijke en/of niet-leidinggevende leden van het hoogste bestuurslichaam.	N.v.t.
4.4	Mechanismen die aandeelhouders en medewerkers de gelegenheid geven om aanbevelingen te doen aan of medezeggenschap uit te oefenen op het hoogste bestuurslichaam.	AVA en OR (Medewerkers)
4.14	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
4.15	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
Prestatie-indicatoren		
Economie		
EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd, waaronder inkomsten, operationele kosten, personeelsvergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden.	Jaarrekening
EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringsplan van de organisatie.	Medewerkers/ Jaarrekening
EC4	Significante financiële steun van een overheid.	Geen
Milieu		
EN3	Direct energieverbruik door primaire energiebronnen in joules of multipliers van joules (bijvoorbeeld gigajoules).	MVO hoofdstuk - Energie
EN4	Indirect energieverbruik door primaire bron in joules of multipliers.	MVO hoofdstuk - Energie

Indicator		Waar in het verslag
EN5	Energie die bespaard is door besparingen en efficiëntieverbeteringen in joules of multipliers.	MVO hoofdstuk - Energie
EN6	Initiatieven ten behoeve van energie-efficiënte of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven.	MVO hoofdstuk - Energie
EN7	Initiatieven ter verlaging van het indirecte energieverbruik en reeds gerealiseerde verlaging.	MVO hoofdstuk - Energie
EN16	Totale directe en indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht (in tonnen CO2 equivalent).	MVO hoofdstuk – CO2
EN17	Andere relevante indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht (in tonnen CO2 equivalent).	MVO hoofdstuk – CO2
EN18	Initiatieven ter verlaging van de emissie van broeikasgassen en gerealiseerde verlagingen.	MVO hoofdstuk – CO2
EN22	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingsmethode	MVO hoofdstuk - Afval
EN27	Percentage producten dat is verkocht en waarvan de verpakking is ingezameld, naar categorie	MVO hoofdstuk - Afval
EN29	Significante milieugevolgen van het transport van producten en materialen die worden gebruikt voor de activiteiten van de organisatie en het vervoer van personeelsleden.	MVO hoofdstuk – Logistiek/CO2
Arbeidsomstandigheden		
LA1	Totaal personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.	Medewerkers
LA4	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	Medewerkers/ Website
LA7	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio.	Medewerkers - Ziekteverzuim
LA8	Opleidings-, trainings-, advies-, preventie- en risicobeheersingsprogramma's ten behoeve van personeelsleden, hun families of omwonenden in verband met ernstige ziekten.	Medewerkers - Veiligheid
LA10	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie.	Medewerkers
LA11	Programma's voor competentie management en levenslang leren die de blijvende inzetbaarheid van medewerkers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan (pensioen).	Medewerkers
Mensenrechten		
HR1	Percentage van en totaal aantal aanmerkelijke investeringsovereenkomsten waarin clausules over mensenrechten zijn opgenomen of waarvan de naleving van de mensenrechten is getoetst.	MVO hoofdstuk – Assortiment
HR2	Percentage belangrijke leveranciers en aannemers die getoetst zijn op naleving van de mensenrechten en op getroffen maatregelen.	MVO hoofdstuk – Assortiment
HR5	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat daarbij een aanzienlijk risico zou kunnen gelden voor het recht op uitoefening van vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen, alsmede de maatregelen die zijn getroffen ter ondersteuning van deze rechten.	MVO hoofdstuk – Assortiment
HR6	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van kinderarbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van kinderarbeid.	MVO hoofdstuk – Assortiment
HR7	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van gedwongen of verplichte arbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van gedwongen of verplichte arbeid.	MVO hoofdstuk – Assortiment
Maatschappij		
S06	Totale waarde van financiële en in natura bijdragen aan politieke partijen, politici en gerelateerde instellingen per land.	Geen
S07	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, antikartel- en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken.	Geen
S08	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en regelgeving.	Geen
Productverantwoordelijkheid		
PR5	Beleid ten aanzien van klanttevredenheid, met inbegrip van resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid.	MVO hoofdstuk - Klanten

Keurmerken voor Eerlijk & Heerlijk

FOOD

Biologisch

Europees biologisch keurmerk
EKO
Demeter
Bio Equitable
Natuurland
EcoSocial
Biogarantie
Agriculture Biologique
Soil Association
Bio Siegel
Bio Suisse
Consejo de Agricultura Ecologica
IBD Organico
Argencert
USDA
KRAV
Ø-Merket
Australian Certified Organic

Eerlijke handel

Fairtrade / Max Havelaar
UTZ Certified
Fair for Life
For Life
Fairtrade Cocoa Program
Fairtrade Sugar Program

Duurzaam

MSC
ASC
Natuurland Wildfish
VISwijzer groen
VISwijzer oranje
Milieukeur
Rainforest Alliance
Beter Leven keurmerk 1 ster
Beter Leven keurmerk 2 sterren
Beter Leven keurmerk 3 sterren
Keten Duurzaam Varkensvlees
Label Rouge
France Limousin
CPE Vrije Uitloop
produCERT Scharrel Kippenvlees
produCERT Scharrel Rundvlees
produCERT Scharrel Varkensvlees

NON-FOOD

Biologisch

EKO
Demeter
Global Organic Textile Standard
Organic Exchange 100 Standard
Cosmebio BIO
Ecocert Organic
NaTrue 3 sterren

Eerlijke handel

Fairtrade / Max Havelaar
Fairtrade Cotton Program

Duurzaam

EU Ecolabel
Nordic Ecolabel
Der Blaue Engel
Milieukeur
Ecocert Natural
NaTrue 1 ster
NaTrue 2 sterren
IVN (Internationaler Verband der Naturtextilwirtschaft)
Ecologo (Canada)
PEFC
FSC
Kiemplantlogo
OK Compost
Ecover

Overige personalia

Kernploeg

A. Aalders	<i>hoofd bedrijfsbureau inkoop Sligro Food Group</i>
S. van Acht	<i>hoofd P&O Foodservice Sligro Food Group</i>
R. Barten	<i>adjunct-directeur support management Sligro Bezorgservice</i>
J. van den Berg	<i>directeur logistiek Sligro Food Group</i>
P. van Berkel	<i>algemeen directeur Van Hoeckel, directeur Productie</i>
D. Bögels	<i>directeur inkoop Sligro Food Group</i>
J. de Bree	<i>directeur P&O Sligro Food Group</i>
J. Dekker	<i>adjunct-directeur Productie</i>
M. van Dinther	<i>account director Sligro</i>
R. de Haas	<i>commercieel adjunct directeur Van Hoeckel</i>
J. van Heerebeek	<i>commercieel directeur Foodretail</i>
J. van Heereveld	<i>hoofd administratie Sligro Food Group</i>
F. Hofstra	<i>vestigingsdirecteur Sligro Bezorgservice Amsterdam</i>
I. Huntjens	<i>hoofd kwaliteitsdienst Sligro Food Group</i>
D. van Iperen	<i>directeur Sligro Bezorgservice</i>
W. Jansen	<i>hoofd in- en externe communicatie Sligro Food Group</i>
H. Jaspers	<i>informatie- en software-architect Sligro Food Group</i>
K. Kiestra	<i>operationeel directeur Foodretail</i>
M. Kivits	<i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement Food Sligro Food Group</i>
A. Lambrechts	<i>landendirecteur België</i>
P. Lampert	<i>vestigingsdirecteur Sligro Vlissingen</i>
M. de Man	<i>adjunct-directeur operations Sligro Bezorgservice</i>
C. Mulders	<i>directeur Sligro zelfbedieningsvestigingen</i>
F. Punte	<i>hoofd vastgoed management Sligro Food Group</i>
A. de Rooij	<i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement Vers Sligro Food Group</i>
H. van Rozendaal	<i>CFO Sligro Food Group</i>
L. Rutten	<i>operations manager Sligro Bezorgservice</i>
N. van Sante	<i>adjunct-directeur P&O Sligro Food Group</i>
G. Schneemann	<i>directeur Marketing Sligro</i>
K. Slippens	<i>directievoorzitter Sligro Food Group</i>
R. van der Sluijs	<i>financieel directeur Sligro Food Group</i>
B. Stapel	<i>national account manager Sligro</i>
W.J. Strijbosch	<i>directeur Foodservice Sligro Food Group</i>
G. van der Veen	<i>directiesecretaris Sligro Food Group</i>
M. van Veghel	<i>directeur ICT Sligro Food Group</i>
H. Verberk	<i>operations manager Transport Sligro Food Group</i>
A. Verlouw	<i>hoofd bouwzaken Sligro Food Group</i>
S. van Vijfeijken	<i>hoofd GID/WID Sligro Food Group</i>
J. te Voert	<i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement Food Sligro Food Group</i>
C. Welsing	<i>directeur supply chain Sligro Food Group</i>
E. Wildeman	<i>projectcoördinator supply chain Sligro Food Group</i>
W. van Wijk	<i>vestigingsdirecteur Sligro Den Haag Forepark</i>
J. van der Wijst	<i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement Non-Food Sligro Food Group</i>
P. Wille	<i>hoofd franchise Foodretail</i>

COLOFON

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

Begeleiding en Vormgeving

Wilco Jansen

Mieke van der Valk

Studio Sligro Food Group

Directie

Fotografie

Hagemeier fotografie

Papier

Dit verslag is geproduceerd met FSC®
gecertificeerd papier

Druk

Bek | www.Bek.nl | advies@Bek.nl | Veghel



Disclaimer

The 2014 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



Sligro Food Group N.V.

