



Sligro Food Group N.V.

Jaarcijfers 2021

3 februari 2022

Agenda

-
- | | |
|----------------------------|--------------------|
| • Welkom | Koen Slippens |
| • Jaarcijfers 2021 | Rob van der Sluijs |
| • Ontwikkelingen Nederland | Koen Slippens |
| • Ontwikkelingen België | Koen Slippens |
| • Ontwikkelingen Groep | Koen Slippens |
| • Vooruitzichten | Koen Slippens |

Verkorte winst- en verliesrekening



Sligro Food Group N.V.

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

x € miljoen	Nederland	België	Groep
Omzet 2021	1.730	168	1.898
Omzet 2020	1.777	169	1.946
Afname totaal	(47)	(1)	(48)
<i>Groei</i>	-2,6%	-0,9%	-2,5%

Omzet

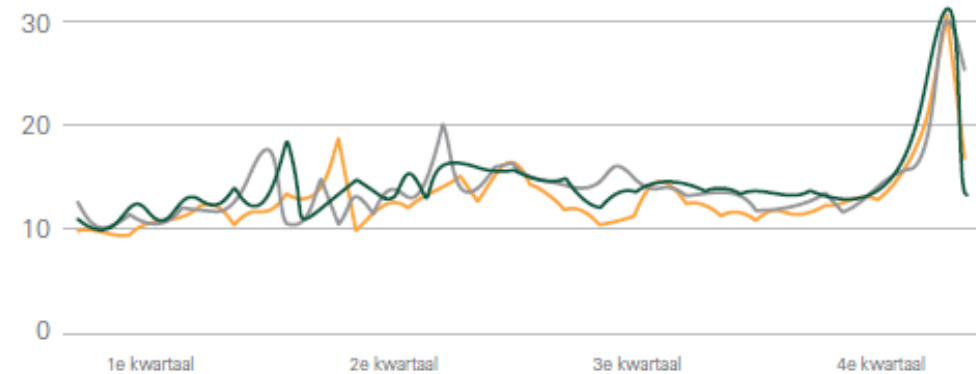
- Onderliggende groei reguliere omzet excl. tabak op vergelijkbare basis 2,8%:
 - Afname omzet tabak met € 49 mln;
 - Omzet niet-pashouders omlaag met € 24 mln;
 - Kalender aanpassing 2020 veroorzaakt afname van € 21 mln.
- (Gedeeltelijke) sluiting horeca:
 - Nederland 32 weken (2020: 24 weken);
 - België 39 weken (2020: 42 weken).
- Afname 2021 t.o.v. niveau voor COVID-19: -23%.
 - Q1: -38%;
 - Q2: -24%;
 - Q3: -8%;
 - Q4: -15%.

Impact COVID-19 op omzet – Nederland

Nederland Zelfbediening

Omzetverloop per week
(x € miljoen)

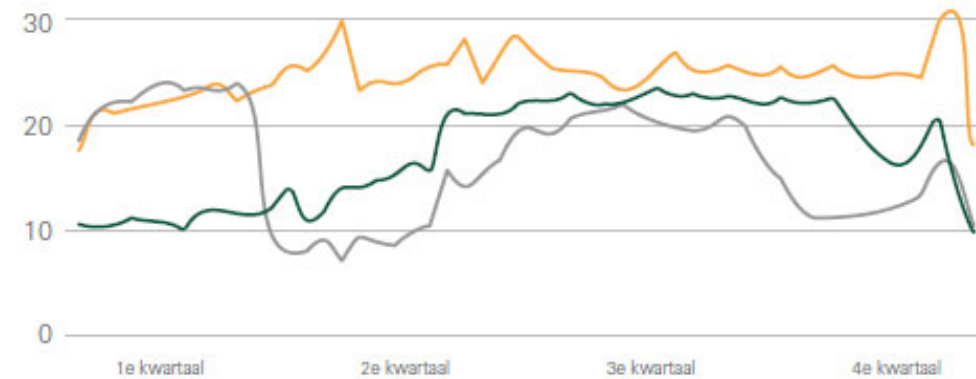
2021
2020
2019



Nederland Bezorgservice

Omzetverloop per week
(x € miljoen)

2021
2020
2019

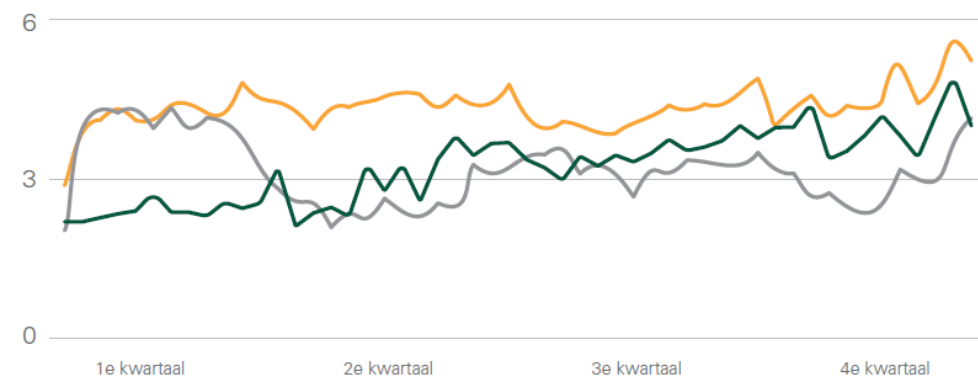


Impact COVID-19 op omzet – België

België Zelfbediening & Bezorgservice

Omzetverloop per week
(x € miljoen)

2021
2020
2019



Brutowinst



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	Nederland	België	Groep
2021			
Omzet	1.730	168	1.898
Kostprijs van de omzet	(1.274)	(126)	(1.400)
Brutowinst	456	42	498
<i>Brutowinst % van de omzet</i>	<i>26,4</i>	<i>24,9</i>	<i>26,3</i>
2020			
Omzet	1.777	169	1.946
Kostprijs van de omzet	(1.351)	(127)	(1.478)
Brutowinst	426	42	468
<i>Brutowinst % van de omzet</i>	<i>24,0</i>	<i>24,5</i>	<i>24,0</i>

- Afname omzet tabak heeft positieve impact op marge van 0,4%.
- Overname exploitatieverantwoordelijkheid Smeding zorgt voor stijging van de marge met 0,3% (daartegenover staan ook meer kosten).
- € 2 miljoen minder derving zorgt voor stijging van de marge met 0,1%.
- Hoger rendement op promoties en verbetering inkoopcondities.
- Positief mixeffect door wijziging klantenmix en verhouding zelfbediening versus bezorging.

Overige bedrijfsopbrengsten



Sligro Food Group N.V.

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

- Boekwinst € 4 miljoen uit verkoop pand van Hoeckel, Ter Apel en grondpositie Nieuwegein.
- Eenmalige bate van € 2 miljoen doordat enkele administratief belastende periodieke afrekeningen tussen Sligro Food Group en Heineken nu in één keer zijn afgewikkeld.

Bedrijfskosten



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2021	2020
Bedrijfskosten		
Personeelskosten	226	230
Huisvestingskosten	29	31
Verkoopkosten	10	17
Logistieke kosten	91	86
Algemene en beheerskosten	40	33
Totaal	396	397

Personeel:

- Gebruik NOW-regeling¹ in Nederland € 27 miljoen (2020: € 22 miljoen);
- Gebruik TWO-regeling² in België € 2 miljoen (2020 € 4 miljoen);
- € 3 miljoen extra kosten door modelwijziging Smeding;
- In 2020 reorganisatievoorziening Océan Marée € 2 miljoen.

Verkoop:

- Afhandeling van debiteurenposities grotendeels probleemloos verlopen;
- Minder kosten door afgelastingen van klantevenementen;
- Meebewegen van marketinguitgaven met ritme lockdowns.

Logistiek:

- Stijging tarieven van transporteurs;
- Extra kosten voor alternatieve transportoplossingen;
- Tijdens lockdowns minder efficiënte drops.

Algemene en beheerskosten:

- € 2 miljoen extra IT kosten door afboeking van niet in gebruik genomen software en inefficiënties.
- € 2 miljoen extra IT kosten door herclassificatie licenties IVA.

¹ Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid.

² Tijdelijke Werkloosheid door Overmacht.

Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2021	2020
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	16	18
Machines en installaties	5	7
Andere vaste bedrijfsmiddelen	19	23
Activa met gebruiksrecht	20	20
Bijzondere waardeverminderingen	0	
Totaal	60	68
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa		
Vestigingsplaatsen, klantrelaties, merknamen en overige	11	12
Software	10	9
Bijzondere waardeverminderingen software	0	1
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële activa	3	61
Totaal	24	83

- Investeringsbeperkingen als reactie op COVID leiden tot daling afschrijvingslast.
- Start amortisatie nieuwe ERP landschap vanaf ingebruikname:
 - Webshop Hybris juli 2020;
 - Artikelmasterdata Stybo november 2021;
 - Nieuwe core ERP landschap in 2022.
- Bijzondere waardevermindering goodwill en overige immateriële activa België € 3 miljoen (2020: € 60 miljoen).

Financiële baten en lasten en winstbelasting



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	2021	2020
Financiële baten en lasten		
Financieringslasten over leasecontracten	(4)	(4)
Financieringslasten overige financiële verplichtingen	(3)	(5)
Financieringsbaten	0	0
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	8	7
Totaal	1	(2)
Winstbelastingen		
Verplichtingen over boekjaar	7	(4)
Mutatie en vrijval uitgestelde belastingverplichtingen	(1)	(4)
Belastinglast (bate)	6	(8)

Financiële baten en lasten:

- Rente en kosten namen met € 2 miljoen af als gevolg van lagere schuldpositie;
- Toename resultaat deelnemingen van € 1 miljoen.

Winstbelastingen:

- Afwikkeling van belastingafspraken tussen Nederland en België tot en met 2019 is per saldo nihil. Over de jaren 2020 en 2021 wordt nog overlegd en is op gelijke wijze verantwoord.

Verkort kasstroomoverzicht



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2021	2020
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	71	97
Betaalde rente	(2)	(5)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	5	4
Ontvangen (betaalde) winstbelasting	(1)	5
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	73	101
Netto investering bedrijfsactiviteiten	0	1
Netto investering vaste activa	(37)	(10)
Netto investering geassocieerde deelnemingen	2	(1)
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(35)	(10)
Opname (aflossing) langlopende leningen		(67)
Mutatie eigen aandelen	1	1
Betaalde leaseverplichtingen	(23)	(23)
Betaald dividend		0
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	(22)	(89)
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende leningen	16	2
Stand begin boekjaar	(5)	(7)
Stand eind boekjaar	11	(5)
Vrije kasstroom	15	67

x € miljoen	2021	2020
Aankoop immateriële activa	(23)	(27)
Aankoop materiële vaste activa	(21)	(45)
Verkoop materiële vaste activa	7	62
Netto kasstroom vaste activa	(37)	(10)

- Lagere kasstroom uit bedrijfsoperaties door mutaties in het werkkapitaal (o.a. door aanhouden hogere voorraden).
- In 2020 uitgestelde belastingbetalingen als gevolg van COVID-19 (€ 13 miljoen) zijn in H2-2021 voldaan.
- Investeringsen:
 - CAPEX beperkt waar mogelijk;
 - In 2020 meer baten uit verkoop van vaste activa door sale & lease back en verkoop activa buiten gebruik.
- Als gevolg van gebruik NOW, geen dividend over 2020 en 2021.

Financiering



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	Dec-2021	Jun-2021	Dec-2020
Leningen			
Langlopend	160	160	160
Kortlopend	1		18
Totaal	161	160	178
Liquide middelen			
Geldmiddelen en kasequivalenten	12	36	13
Netto rentedragende schuld / Ebitda¹			
Netto rentedragende schuld (excl. IFRS 16)	149	124	165
Ebitda afgelopen 12 maanden (excl. IFRS 16)	85	58	58
Werkelijk	1,8	2,2	2,8
Voorwaarde Rabobank	< 3,5	< 3,5	< 3,5
Voorwaarde USPP	< 3,0	< 3,0	< 3,0

- Door ingrepen op kosten en investeringen en het niet uitkeren van dividenden per ultimo december binnen de oorspronkelijke financieringsconvenanten gebleven:
Netto rentedragende schuld / ebitda = 1,8.
- Op geen enkel formeel meetmoment buiten oorspronkelijke convenanten getreden in de afgelopen twee jaren.
- Medio 2021 verlenging van korte termijn gecommiteerde kredietfaciliteit van Rabobank tot ultimo 2022, met optie om met een jaar te verlengen.
- De komende tijd onderzoek om toekomstige financieringsstructuur te bepalen.
- Geen aflossingsverplichtingen in 2021 en 2022.

¹ Op basis van genormaliseerde cijfers, exclusief toepassing van IFRS 16. In de documentatie van de faciliteiten is opgenomen dat indien wijzigingen in boekhoudregels optreden en daardoor buiten de grenzen van de convenanten wordt getreden, gerapporteerd mag worden op basis van de regels die van toepassing waren voor de wijziging.

Nettowinst en winst per aandeel



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2021	2020
Nettowinst (verlies)	20	(70)
Winst per aandeel	0,45	(1,59)

- Als gevolg van gebruik NOW geen dividend over 2020 en 2021.
- Sinds impact COVID-19 heeft beschermen van de financiële positie prioriteit gekregen. Daar zijn we goed in geslaagd.
- Goede uitgangspositie voor komende jaren.

Gesegmenteerde resultaten



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Omzet	1.730	1.777	168	169	1.898	1.946
Brutowinst % van de omzet	26,4	24,0	24,9	24,5	26,3	24,0
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	110	78	(1)	(3)	109	75
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita)	58	18	(9)	(11)	49	7
Bedrijfsresultaat (ebit)	38	(3)	(13)	(73)	25	(76)
Nettowinst (verlies)	31	(3)	(11)	(67)	20	(70)
Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (NGV)	749	760	54	92	803	852
Ebitda in % van de omzet	6,4	4,4	(0,9)	(1,7)	5,8	3,9
Ebit in % van de omzet	2,2	(0,1)	(7,8)	(43,3)	1,3	(3,9)
Ebitda in % van het gemiddeld NGV	14,8	10,3	(2,7)	(3,2)	13,6	8,8
Ebit in % van het gemiddeld NGV	5,1	(0,3)	(24,0)	(79,7)	3,1	(8,9)
Vrije kasstroom	18	72	(3)	(5)	15	67
Netto investeringen	46	13	1	0	47	13



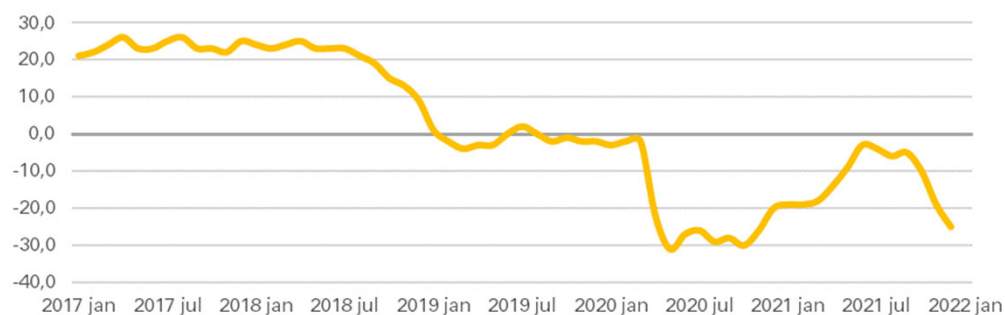
Ontwikkelingen Nederland

Algemene economische ontwikkeling Nederland



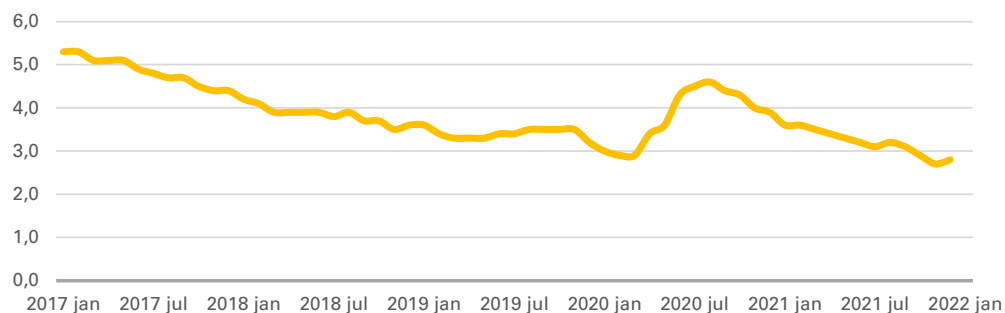
Sligro Food Group N.V.

Consumentenvertrouwen
(Bron: CBS)



- Sterk herstel consumentenvertrouwen in het eerste halfjaar van 2021.
- Het tweede halfjaar daalt het consumentenvertrouwen als gevolg van de opkomst van de Delta- en Omikronvariant én de grillige besluitvorming vanuit de overheid.
- De werkloosheid is historisch laag. Beschikbaarheid van personeel is de belangrijke factor voor snel herstel post COVID-19.

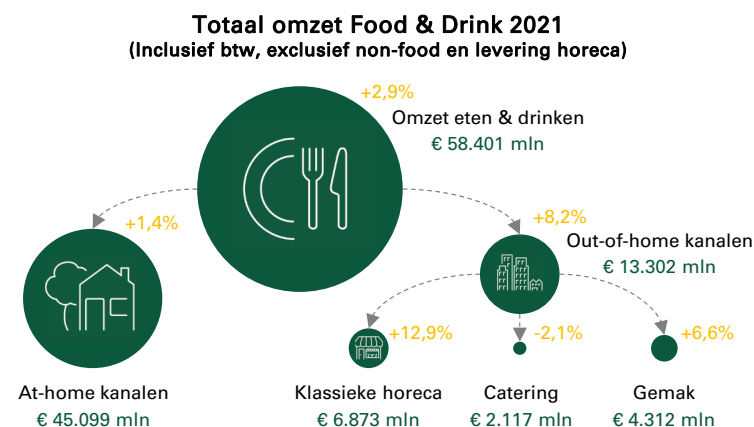
Werkloosheidspercentage
(Bron: CBS)



Marktontwikkeling Foodservice Nederland



Sligro Food Group N.V.



Bron: FoodService Instituut Nederland

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

Bron: FoodService Instituut Nederland

- Cijfers FoodService Instituut Nederland (FSIN) 2020 bevatte veel onzekerheid gezien de impact van COVID-19 en het beperkte zicht op jaaronzetten marktpartijen. Herbeoordeling heeft geleid tot significante aanpassingen voor 2020 en 2019.
- Door mix verschuivingen tussen de marktsegmenten onderling geeft een beeld over 2 jaar de ontwikkeling het meest realistisch weer, al blijven ook daar nog steeds mix effecten in zitten.
- Voor 2021 geldt eenzelfde mate van onzekerheid. Inschatting FSIN voor de foodservicemarkt 2021:
 - In consumentenbestedingen een marktomvang van € 13,3 miljard, en daarmee een toename van 8,2% versus 2020;
 - In groothandelswaarde een marktomvang van € 5,0 miljard, wat een toename betekent van 5,1% ten opzichte van 2020.
- Het verschil tussen consumentenbestedingen en groothandelsprijzen bestaat uit (1) BTW en (2) de toegevoegde waarde van afnemers van de groothandel: onze klanten.
- FSIN sluit omzet aan MKB/particulieren uit, evenals BTW, Tabakswaren, Non-Food en eigen productiebedrijven. Hiermee is ruim 30% van onze omzet uitgesloten.

- 2021 in het teken van COVID-19, volop focus op de dagelijkse operatie.
- Start van het jaar met minimale voorraden en een afgebouwde flexibele schil van personeel en transport.
- Door NOW-steun hebben we onze eigen medewerkers kunnen behouden.
- Einde van het 2^e kwartaal weer volop in business:
 - Snel herstel van o.a. restaurants, theaters en pretparken;
 - De evenementenbranche, catering en zorg bleven nog achter.
- De tabaksomzet nam af door o.a. beperkende maatregelen vanuit de gewijzigde tabakswetgeving.
- Door het noodzakelijk hard ingrijpen en de wereldwijd verstoorde supply chains hebben wij, maar ook onze concurrenten, niet altijd de service kunnen bieden die we wilden.
- Einde 2021 minder hard ingegrepen met het oog op een betere opstart bij heropening 2022. Dit leidt in beginsel tot een minder efficiënte operatie en hogere kosten, maar is belangrijk voor onze klanten.
- Naast de dagelijkse operatie zijn we erin geslaagd om een aantal belangrijke strategische thema's vanuit het jaarthema 'High Five' op te pakken.

Klanttevredenheid bezorging



Sligro Food Group N.V.

- Dit jaar in het teken van COVID-19, veel aandacht voor onze klanten en de operatie als gevolg van het heropenen van de markt.
- Binnen alle beperkingen het maximale eruit gehaald, volop waardering voor de inzet van onze teams!
- Strategisch plan Heineken doorgezet:
 - Nagenoeg alle Sligro en Heineken klanten zijn over naar de nieuwe omgeving; één bestelling – één levering – één factuur is een feit;
 - Positieve reacties vanuit klanten én zichtbaar hogere concentratie van inkopen bij Sligro. Verwachtingen in business case worden bevestigd.
- Mooie nieuwe klanten geworven en lopende contracten verlengd.
- Digitale transformatie voortgezet middels een duidelijke routekaart. Ook in 2021 zijn de online prestaties verbeterd en nieuwe services ontwikkeld zoals:
 - Shop sligro.nl;
 - De Kleinste Keuken;
 - De MVI monitor.



Klanttevredenheid zelfbediening

- Stijgende lijn in de omzet zelfbediening in 2021 bestendigd.
- In 2021 waren de vestigingen niet meer toegankelijk voor niet-pashouders.
- Minder dagen in boekjaar 2021: 365 in 2021 versus 369 (366 + 3) in 2020.
- Lagere omzet tabak door o.a. nieuwe wetgeving.
- Ontwikkeling en implementatie van ZB Next Gen gestaag en succesvol:
 - Uitrol ombouw naar nieuwe generatie (3.0) in verband met COVID-19 wat vertraagd;
 - Nieuwe basis versie op 20% minder oppervlakte uitgewerkt;
 - Continue verdere formule-optimalisatie;
 - Assortimentoptimalisatie & verbeterd prijs- en promotiebeleid;
 - Online zichtbaarheid voor klanten vergroot.
- Samenwerkingsmodel met Smeding herzien en geïmplementeerd waardoor Sligro meer in de regie komt.



Vestigingsnetwerk zelfbediening



Sligro Food Group N.V.

Realisatie 2021

- Verkleining ZB Rotterdam-Zuid.
- Verkleining en renovatie ZB Heerlen.
- Aanpassing ENTRÉE Brasserie naar ENTRÉE (11 vestigingen).

Gepland 2022

- Renovatie en verkleining: ZB Alkmaar, ZB Arnhem en ZB Haarlem.
- Renovatie: ZB Doetinchem.



Rendement bezorging

- Focus op de dagelijkse operatie. Prioriteit op tijd en compleet bedienen van onze klanten.
- Als gevolg van de wereldwijd verstoorde supply chain bij de herstart van de horeca waren extra ingrepen noodzakelijk om dienstverlening op peil te houden.
- Grondige evaluatie, afspraken in de keten en financiële support om nog beter klaar te staan voor onze klanten bij de herstart in 2022.
- Nieuwe promotieaanpak geïmplementeerd. Daarbij scherpe keuzes gemaakt in aanbod en prijsstelling met een positief effect op omzet en rendement.
- Accountmanagement organisatie en samenwerking in de regio aangepast om meer aandacht te geven aan ook de relatief wat kleinere regionale (ZB)klant.
- Verdere groei van bezorging vanuit de zelfbedieningslocatie voor de incidentele drop blijkt succesvol.



Realisatie 2021

- Aanpassing SmitVis Veghel in verband met integratie Océan Marée.
- Aanpassing BS Nieuwegein in verband met verhuizing crossdock distributiecentrum.
- Verkoop voormalige Van Hoeckel locatie die niet langer in gebruik was.
- Aanpassing Kennedylaan 8 te Veghel in verband met verhuizing crossdock distributiecentrum en inhuizing kerstpakketten.

Gepland 2022

- Ingebruikname nieuw vers-distributiecentrum Veghel ter vervanging van het huidige (bouw reeds in 2021 gestart).



Eerste paal nieuw vers-distributiecentrum Veghel

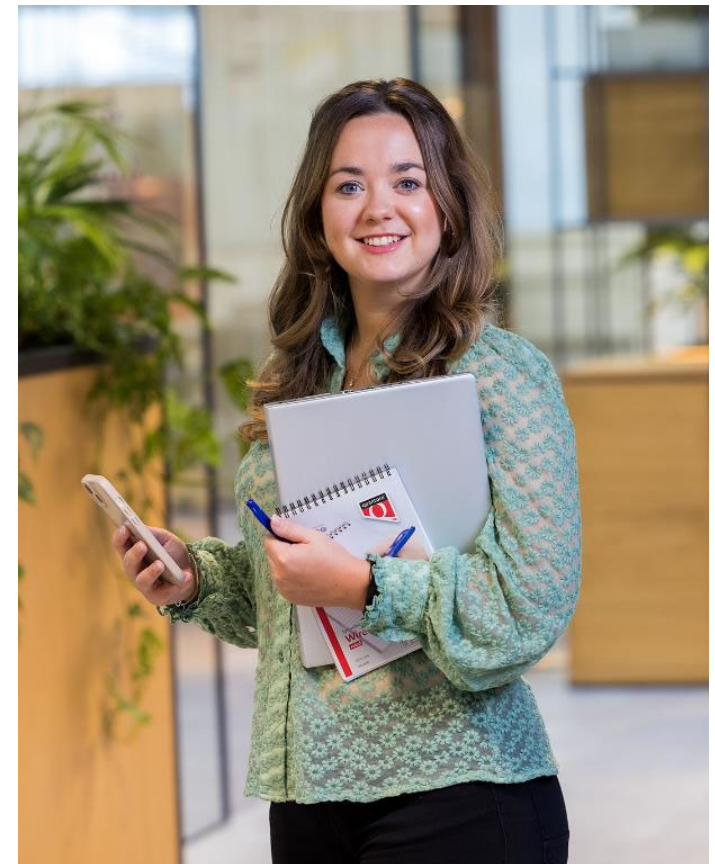
Plan 2022 Nederland (1/2)

- Oogsten, groei en rendement:
 - Stabiele operationele prestatie;
 - Verzilveren voordelen Heinekenintegratie;
 - Voller maken van bestaande klanten;
 - Versnellen ombouw 3.0 formule.
- Intense klantfocus:
 - Verbeteren omnichannel propositie;
 - Breder vermarkten van onze 'oplossingen' om onze klanten te helpen in hun bedrijfsvoering;
 - Focus op vegan, lokaal, AGF, ethnic, non-food en Exclusieve Merken;
 - Convenience-oplossingen vanuit Culivers.
- Digitale ambitie:
 - Huidige online propositie en dienstverlening verbeteren;
 - Routekaart en plan middellangetermijnontwikkeling (2022-2025);
 - Randvoorwaarden IT-infrastructuur en organisatie invullen.



Plan 2022 Nederland (2/2)

- Uniforme werkwijze:
 - SAP in België;
 - Complexiteit en kosten reduceren door uitfasen oude systemen;
 - SmitVis en Bouter naar eigen ERP-applicatie;
 - Kleinschalige mechanisatie ten behoeve van efficiency in de supply chain.
- People en organisatie:
 - Arbeidsmarktpositionering en communicatie verbeteren;
 - Recruitmentorganisatie versterken;
 - Aanpak duurzame inzetbaarheid en vitaliteit;
 - Toekomstig Operationeel Model verder uitwerken;
 - Rust in de operationele performance.
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO):
 - Plannen definiëren en uitwerken op weg naar onze 2025 doelstellingen;
 - Visie op (e-)transport;
 - Ons voorbereiden op de toenemende transparantie en rapportages over MVO.





Ontwikkelingen België

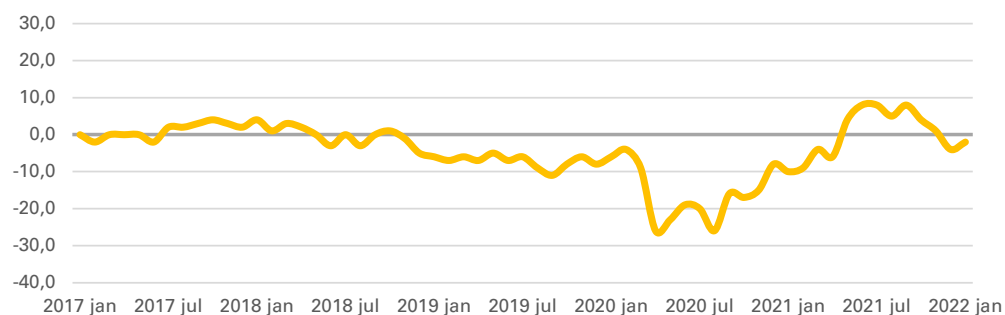
Algemene economische ontwikkeling België



Sligro Food Group N.V.

Consumentenvertrouwen

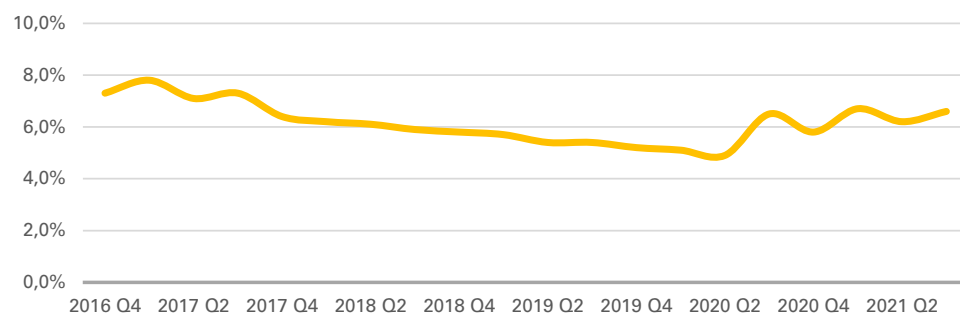
(Bron: Nationale Bank van België)



- Het consumentenvertrouwen in België laat in het eerste halfjaar van 2021 een sterker herstel zien dan in Nederland. Ook is het verval in het tweede halfjaar relatief gering. De trend is echter gelijk aan Nederland.
- Daar waar Nederland in 2021 een duidelijke daling laat zien, blijft de werkloosheidsgraad in België in 2021 rond de 6%.

Werkloosheidsgraad

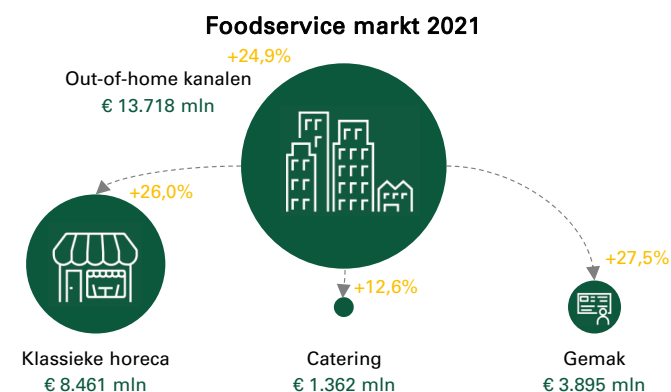
(Bron: Nationale Bank van België)



Marktontwikkeling Foodservice België



Sligro Food Group N.V.

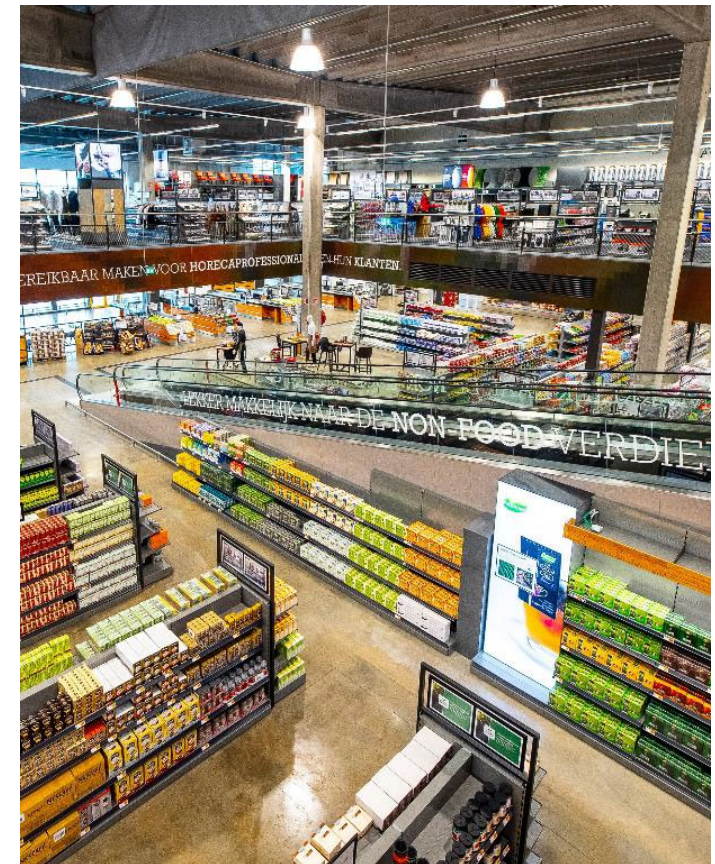


Bron: Foodservice Alliance

- In België gebruiken wij de inzichten van Foodservice Alliance.
- De definities van de omvang van de foodservicemarkt zijn in België afwijkend van die in Nederland en daardoor dus niet een-op-een te vergelijken.
- Inschatting Foodservice Alliance voor de foodservicemarkt 2021:
 - In consumentenbestedingen een marktomvang van € 13,7 miljard, en daarmee een toename van 24,9% versus 2020;
 - In groothandelswaarde een marktomvang van circa € 5 miljard, wat een toename betekent van 30% ten opzichte van 2020.
- Geen duidelijk beeld van ontwikkelingen in marktaandelen van spelers in de markt.
- In België ontwikkelde onze omzet zich net wat minder dan die van de markt als geheel. Onze oververtegenwoordiging in zorg en catering zorgde voor een slechtere mix. Ons marktaandeel is daardoor licht gedaald ten opzichte van 2020.

Ontwikkelingen België (1/2)

- Grote impact COVID-19, met name bij JAVA dat historisch groot is in de zorgmarkt en catering.
- Bij Sligro-ISPC impact van COVID-19 in de bezorging, maar ook sterke en duurzame onderliggende groei in de zelfbediening.
- Tevreden met onderliggende ontwikkeling naar duurzaam winstgevend.
- In 2021 hebben we ons vooral geconcentreerd op het verder integreren van activiteiten.
- Wederom veel tijd besteed aan de komst SAP.



Ontwikkelingen België (2/2)

- Uitblinken op klanttevredenheid in de bezorging:
 - Bij JAVA hard gewerkt aan de nieuwe opzet van account- en relatiemanagement met goede eerste signalen uit de markt;
 - Bij JAVA tevens concepten van Van Hoeckel en Culivers vertaald naar Belgische standaarden.
- Uitblinken op klanttevredenheid in de zelfbediening:
 - Optimalisatie Sligro-ISPC Antwerpen;
 - Assortimentsharmonisatie tussen ISPC en Sligro grotendeels afgerond, gestart met het betrekken van JAVA hierin;
 - Mooie nieuwe klanten gewonnen en lopende contracten verlengd.
- Operational excellence en rendement in de keten:
 - Bevoorrading België vanuit Veghel verder vergroot, en daarmee meer efficiency gerealiseerd;
 - Océan Marée ontmanteld, beleving vanuit SmitVis.



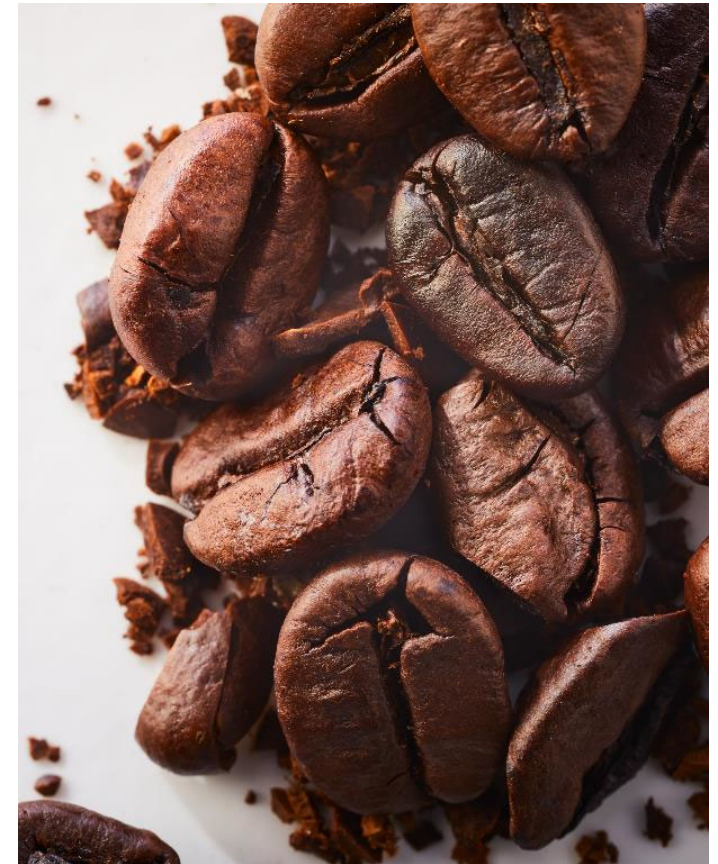
Plan 2022 België (1/2)

- Oogsten, groei en rendement:
 - Focus op groei en winst van marktaandeel:
 - JAVA positioneert zich hiertoe als dé specialist in de zorg die alle assortimentsgroepen aanbiedt;
 - Sligro-ISPC uitermate geschikt voor het bedienen grotere, professionele partijen, maar ook regionale klanten op zoek naar professionele dienstverlening.
 - Verdere optimalisatie van het netwerk:
 - ZB Luik ombouwen naar Sligro-ISPC locatie zoals Antwerpen;
 - JAVA Foodservice distributiecentrum geschikt maken als BS voor het oosten van België;
 - Start bouw BS Gent voor het westen van België.
- Intense klantfocus:
 - Start meten tevredenheid en ophalen feedback middels StakeholderWatch;
 - Verbeteren propositie aan de klant door komst SAP;
 - Bedienen Belgische markt met concepten van Culivers;
 - Nog veel potentieel Exclusieve Merken.



Plan 2022 België (2/2)

- Digitale ambitie:
 - In gebruik nemen van het online platform voor de Groep;
 - Naar eigen inzicht diverse digitale tools in gebruik nemen op het moment dat men de markt daar rijp voor acht.
- Uniforme werkwijze:
 - Livegang SAP;
 - Versneld door SAP, op procesniveau aansluiten bij de standaarden Groep;
 - Verdere implementatie van het internationale inkoopbeleid van de Groep.
- People en organisatie:
 - Implementatie SAP SuccessFactors;
 - Opzetten 'Kernploeg' met aantal key managers.
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO):
 - Vanuit kennis en kunde Groep inspelen op toenemend belang in België.





Ontwikkelingen Groep

- Livegang nieuwe ERP landschap uitgesteld naar 2022:
 - Complexiteit integraal vernieuwen IT-structuur;
 - Beperkingen efficiënte projectvoortgang door de lockdownmaatregelen.
- Nieuwe artikelmasterdata omgeving wel live gegaan. Dit was na de webomgeving in 2020 de tweede grote stap in dit project.
- De bouwfase van het kern ERP-systeem is in 2021 afgerond.
- In de loop van het vierde kwartaal gestart met de systeemintegratietestfase.



- Op alle vier pijlers van onze People Strategie voortgang geboekt:
 - Mensen & Teams:
 - Nieuwe leer- en presteercyclus;
 - Introductieproces geëvalueerd en vernieuwd;
 - Traineeprogramma vanwege succes internationaliseren.
 - Leiderschap:
 - Leiderschapsprofielen ontwikkeld;
 - Aanbieden gericht leer- en ontwikkelprogramma;
 - Intensiveren communicatie.
 - Cultuur:
 - Ons 'kompas' met kernwaarden opgefrist;
 - Introductie StakeholderWatch in België.
 - Organisatie:
 - De directie- en organisatiestructuur met ingang van 2021 aangepast;
 - Rollen en verantwoordelijkheden zijn verduidelijkt en aangescherpt.



Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

- Toenemende belangstelling voor duurzaamheid past Sligro Food Group uitstekend.
- Ondanks onze on par positie ten opzichte van de concurrentie komende jaren intensiveren van aandacht voor MVO op basis van wensen stakeholders en bovenal intrinsieke motivatie.
- Roadmap 2025 update met specifieke aandacht voor duurzaam transport.
- Communicatie intern en extern en nieuwe rapportagevereisten.
- Focus blijft op onze drie pijlers:
 - De mens;
 - Het milieu;
 - Het assortiment.





Vooruitzichten

Marktomstandigheden

- De eerste maanden van 2022 zullen in het teken van heropening staan:
 - Afbouw COVID-maatregelen kan tot snel herstel van de vraag leiden;
 - In korte tijd hard opschalen nodig.
- Een stevige kosteninflatie verwacht:
 - Verstoringen in mondiale supply chains, schaarste in grondstoffen en arbeid en stijgende energieprijzen;
 - Faire, maar wel scherpe conditiebespreking met leveranciers waar onderbouwing en transparantie van belang zijn om de forse aanpassingen te rechtvaardigen;
 - Doorbelasting lijkt op korte termijn te worden geaccepteerd. Op langere termijn kan dit leiden tot volumedaling.

Sligro

- Focus op zes belangrijke meerjarige strategische thema's.
- Goede uitgangspositie door inspanningen afgelopen jaren en de sterke basis.
- Aandacht voor mogelijke acquisitiekansen die de huidige marktomstandigheden kunnen bieden.
- Geen voorspelling aangaande omzet en resultaat 2022.



Balans



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2021	2020
Activa		
Goodwill	125	125
Overige immateriële activa	146	149
Materiële vaste activa	282	299
Activa met gebruiksrecht	211	216
Investerings in geassocieerde deeln.	55	54
Overige financiële vaste activa	7	8
Uitgestelde belastingvorderingen		2
Totaal vaste activa	826	853
Voorraden	226	188
Handels- en overige vorderingen	131	111
Overige vlottende activa	36	30
Winstbelasting		1
Geldmiddelen en kasequivalenten	12	13
	405	343
Activa aangehouden voor verkoop	2	2
Totaal vlottende activa	407	345
Totaal activa	1.233	1.198

x € miljoen	2021	2020
Passiva		
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3
Agio	31	31
Overige reserves	(4)	(5)
Ingehouden winsten	423	403
Totaal eigen vermogen	453	432
Uitgestelde belastingverplichtingen	22	22
Voorziening personeelsbeloningen	2	2
Overige voorzieningen	0	0
Langlopende leningen	160	160
Langlopende leaseverplichtingen	214	218
Totaal langlopende verplichtingen	398	402
Voorzieningen	0	3
Kortlopende gedeelte van langlopende leningen		
Kortlopende leningen	1	18
Kortlopende leaseverplichtingen	20	19
Crediteuren	255	217
Winstbelasting	3	1
Overige belastingen en premies	22	37
Overige schulden en overlopende passiva	81	69
Totaal kortlopende verplichtingen	382	364
Totaal passiva	1.233	1.198

H1 versus H2



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	2021-H1		2021-H2		Jaar	
Omzet	788	100,0%	1.110	100,0%	1.898	100,0%
Kostprijs van de omzet	(599)	-76,0%	(801)	-72,2%	(1.400)	-73,7%
Brutowinst	189	24,0%	309	27,8%	498	26,3%
Overige bedrijfsopbrengsten	4	0,5%	3	0,2%	7	0,3%
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(158)	-20,1%	(238)	-21,3%	(396)	-20,8%
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	35	4,4%	74	6,7%	109	5,8%
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	(31)	-3,9%	(29)	-2,7%	(60)	-3,2%
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)	4	0,5%	45	4,0%	49	2,6%
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	(9)	-1,1%	(15)	-1,3%	(24)	-1,3%
Bedrijfsresultaat (Ebit)	(5)	-0,6%	30	2,7%	25	1,3%
Financiële baten en -lasten	(1)	-0,2%	2	0,2%	1	0,1%
Winst (verlies) voor belastingen	(6)	-0,8%	32	2,9%	26	1,4%
Winstbelastingen	2	0,3%	(8)	-0,7%	(6)	-0,3%
Winst (verlies) na belastingen	(4)	-0,5%	24	2,2%	20	1,1%

Gesegmenteerde kasstroom



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	71	97	0	(2)	71	95
Ontvangen en betaalde rente	(2)	(5)	(0)		(2)	(5)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	5	4			5	4
Betaalde winstbelasting	(1)	5	0		(1)	5
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	73	101	0	(2)	73	99
Netto investering bedrijfsactiviteiten	0	1			0	1
Netto investering vaste activa	(36)	(7)	(1)	(1)	(37)	(8)
Netto investering geassocieerde deelnemingen	2	(1)			2	(1)
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(34)	(7)	(1)	(1)	(35)	(8)
Opname / (aflossing) langlopende schulden	0	(68)	0	1	0	(67)
Kapitaalstortingen / rekening courant	(2)	(2)	2	2		
Mutatie eigen aandelen	1	1	0		1	1
Betaalde leaseverplichtingen	(21)	(21)	(2)	(2)	(23)	(23)
Betaald dividend						
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	(22)	(90)	0	1	(22)	(89)
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende leningen	17	4	(1)	(2)	16	2
Stand begin boekjaar	(13)	(17)	8	10	(5)	(7)
Stand eind boekjaar	4	(13)	7	8	11	(5)

Omzetontwikkeling per kwartaal



Sligro Food Group N.V.

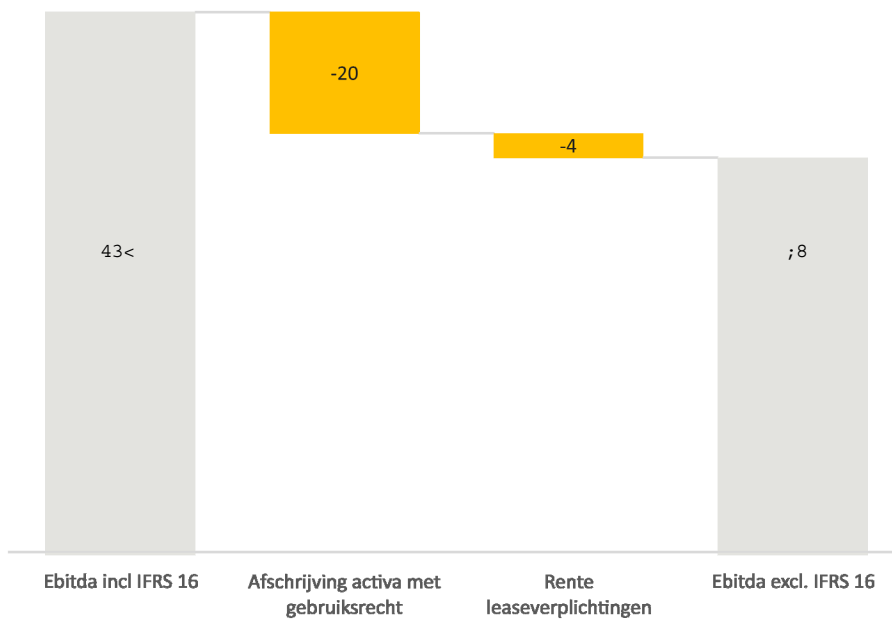
Omzet

x € miljoen	Volledige jaar			Q1			Q2			Q3			Q4		
	2021	2020	mutatie	2021	2020	mutatie	2021	2020	mutatie	2021	2020	mutatie	2021	2020	mutatie
Omzet excl. tabak op vergelijkbare basis	1.683	1.637	2,8%	276	450	-38,7%	399	325	22,7%	503	479	4,9%	506	383	31,9%
Omzet tabak op vergelijkbare basis	211	260	-18,8%	50	58	13,5%	59	74	-20,8%	54	67	-19,4%	48	61	-20,6%
Omzet uit extra verkoopdagen		21			21										
Omzet uit verkoop aan niet-pashouders	4	28	-86,3%	2	4	-54,1%	2	11	82,3%		1	-100,0%		12	-100,0%
Totale omzet	1.898	1.946	-2,5%	328	533	-38,4%	460	411	12,0%	556	547	1,7%	554	456	21,5%

Aantal weken (gedeeltelijke) sluiting horeca

aantal weken	Nederland		België	
	2021	2020	2021	2020
Q1	13	3	13	3
Q2	12	8	13	13
Q3			8	13
Q4	7	13	5	13
Totaal	32	24	39	42

Ebitda ten behoeve van ratio berekening



- Gerapporteerde ebitda vanaf 2019 inclusief IFRS 16.
- Financiering op basis van netto rentedragende schuld/ebitda-ratio exclusief IFRS 16.
- Exclusief IFRS 16 geeft beter inzicht in cash positie.

- Sligro heeft op 13 maart 2020 kennis genomen van een dagvaarding uitgebracht door het consortium Jumbo & Coop voortvloeiend uit de transactie rond de verkoop van EMTÉ in 2018.
- Het consortium stelt dat in het kader van deze transactie een onjuist beeld zou zijn gegeven van EMTÉ's historische winstgevendheid, waardoor de resultaten na overname achterbleven bij de verwachtingen van het consortium.
- Sligro heeft vanaf de kennisgeving alle verwijten verre van zich geworpen. De stellingen van het consortium ontberen feitelijke en juridische basis.
- Er bestaat geen enkele aanleiding het consortium te compenseren en daardoor is er geen voorziening voor de claim opgenomen.
- Op 10 november 2021 heeft de rechtbank Amsterdam uitspraak gedaan. De rechtbank heeft alle vorderingen van het consortium integraal afgewezen en hen veroordeeld in de proceskosten.
- De beroepstermijn loopt nog tot en met 10 februari 2022.