



Sligro Food Group N.V.

Jaarcijfers 2022

2 februari 2023

-
- | | |
|-------------------------|--------------------|
| • Welkom | Koen Slippens |
| • Jaarcijfers 2022 | Rob van der Sluijs |
| • Overname Metro België | Rob van der Sluijs |
| • Ontwikkelingen 2022 | Koen Slippens |
| • Jaarplannen 2023 | Koen Slippens |
| • Vooruitzichten 2023 | Koen Slippens |

Verkorte winst- en verliesrekening¹



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2022		2021	
Omzet	2.483	100,0%	1.898	100,0%
Kostprijs van de omzet	(1.820)	-73,3%	(1.400)	-73,7%
Brutowinst	663	26,7%	498	26,3%
Overige bedrijfsopbrengsten	18	0,7%	7	0,3%
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(555)	-22,3%	(396)	-20,8%
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	126	5,1%	109	5,8%
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	(59)	-2,4%	(60)	-3,2%
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)	67	2,7%	49	2,6%
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	(24)	-1,0%	(24)	-1,3%
Bedrijfsresultaat (Ebit)	43	1,7%	25	1,3%
Financiële baten en -lasten	0	0,0%	1	0,1%
Winst voor belastingen	43	1,7%	26	1,4%
Winstbelastingen	(4)	-0,1%	(6)	-0,3%
Winst na belastingen	39	1,6%	20	1,1%

x € miljoen	Nederland	België	Groep
Omzet 2022	2.238	245	2.483
Omzet 2021	1.730	168	1.898
Toename totaal	508	77	585
<i>Groei</i>	29,3%	46,3%	30,8%

Omzet

- Sterke verbetering van de omzet door minder COVID-19 restricties in 2022.
- Wijziging van wetgeving zorgt voor € 16 miljoen minder omzet tabak.
- Inflatie ca. 9,7%, deels doorgegeven in de prijs.
- Verhouding omzet ZB/BS gewijzigd naar 34/66 (2021: 43/57).

¹ Geen accountantscontrole toegepast

Brutowinst¹



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	Nederland	België	Groep
2022			
Omzet	2.238	245	2.483
Kostprijs van de omzet	(1.631)	(189)	(1.820)
Brutowinst	607	56	663
<i>Brutowinst % van de omzet</i>	<i>27,1</i>	<i>23,0</i>	<i>26,7</i>
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>

- Per saldo hogere brutowinstmarge NL door:
 - Overname exploitatieverantwoordelijkheid Smeding;
 - Betere beheersing van de voorraad;
 - Afname tabaksaandeel;
 - Mix BS/ZB had drukkend effect;
 - Betere inkoopcondities en promo-effectiviteit.
- Per saldo lagere brutowinstmarge BE door:
 - Forse groei bij grote accounts met relatief lage brutowinstmarge (en kosten);
 - Mix BS/ZB had drukkend effect;
 - Betere inkoopcondities en promo-effectiviteit.
- Impact inflatie
 - Doorgeven van prijsstijgingen op de inkoop van goederen heeft een licht drukkend effect;
 - Doorgeven van prijsstijgingen ter compensatie hogere kosten door inflatie zorgt voor verruiming van de marge.

¹ Geen accountantscontrole toegepast

Overige bedrijfsopbrengsten¹



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2022	2021
Huuropbrengsten	1	1
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa	0	4
Overige incidentele resultaten	17	2
Totaal	18	7

- 2022:
 - € 16 miljoen eenmalige onbelaste boekwinst door verkoop belang in Smeding.
- 2021:
 - € 4 miljoen boekwinst door verkoop van voormalige Van Hoeckel locatie in 's-Hertogenbosch;
 - € 2 miljoen bate door afwikkeling met Heineken.

¹ Geen accountantscontrole toegepast

Bedrijfskosten¹



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	2022	2021
Bedrijfskosten		
Personeelskosten	314	226
Huisvestingskosten	34	29
Verkoopkosten	22	10
Logistieke kosten	140	91
Algemene en beheerskosten	45	40
Totaal	555	396

Personeelskosten:

- Toename door hoger activiteitsniveau.
- NOW-regeling² en TWO-regeling³ nihil in 2022 (2021: € 29 miljoen).

Verkoopkosten:

- In 2021 vrijval debiteurenvoorziening, hogere opbrengsten van aangepaste klantenevents en gerichte besparingen op kosten.
- 2022 'normaal' niveau.

Logistieke kosten:

- Toename door hoger activiteitsniveau.
- Scherpe tariefstijgingen van transporteurs.
- Extra kosten inzet buitenlandse chauffeurs (bijrijders en hotelkosten € 12 miljoen).
- Extra inzet koeriers (€ 5 miljoen).

Algemene en beheerskosten:

- Extra kosten door operationele verstoringen rond livegang nieuw ERP landschap (€ 3 miljoen).

Kosten van de acquisitie Metro bedragen in 2022 € 4 miljoen.

¹ Geen accountantscontrole toegepast

² Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid.

³ Tijdelijke Werkloosheid door Overmacht.

Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen¹



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	2022	2021
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	16	16
Machines en installaties	6	5
Andere vaste bedrijfsmiddelen	16	19
Activa met gebruiksrecht	21	20
Bijzondere waardeverminderingen	0	0
Totaal	59	60
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa		
Vestigingsplaatsen, klantrelaties, merknamen en overige	11	11
Software	10	10
Bijzondere waardeverminderingen software	3	0
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële activa	0	3
Totaal	24	24

- Lagere afschrijving op vaste bedrijfsmiddelen door beperkte investeringen in afgelopen jaren.
- Bijzondere waardevermindering software van € 3 miljoen in 2022 door niet in gebruik nemen van licenties uit het nieuwe ERP landschap.
- Vanaf december 2022 € 1 miljoen extra amortisatie per maand door in gebruik nemen nieuw ERP landschap.
- Bijzondere waardevermindering goodwill en overige immateriële activa van € 3 miljoen in 2021.

¹ Geen accountantscontrole toegepast

Financiële baten en lasten en winstbelasting¹

× € miljoen	2022	2021
Financiële baten en lasten		
Financieringslasten over leasecontracten	(4)	(4)
Financieringslasten overige financiële verplichtingen	(3)	(3)
Financieringsbaten	0	0
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	7	8
Totaal	0	1
Winstbelastingen		
Verplichtingen over boekjaar	6	7
Mutatie en vrijval uitgestelde belastingverplichtingen	(2)	(1)
Belastinglast (bate)	4	6

- Akkoord met belastingdiensten Nederland en België over transferpricingmethodiek periode 2020-2025.
- Boekwinst verkoop minderheidsbelang in Smeding onbelast.
- Nagekomen belastingbate in relatie tot compensabele verliezen De Kweker van € 1 miljoen.

¹ Geen accountantscontrole toegepast

Verkort kasstroomoverzicht¹



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	2022	2021
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	100	71
Betaalde rente	(3)	(2)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	6	5
Ontvangen (betaalde) winstbelasting	(12)	(1)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	91	73
Netto investering bedrijfsactiviteiten	1	0
Netto investering vaste activa	(60)	(37)
Netto investering geassocieerde deelnemingen	18	2
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(41)	(35)
Opname (aflossing) langlopende leningen	(20)	
Mutatie eigen aandelen	1	1
Betaalde leaseverplichtingen	(25)	(23)
Betaald dividend	(13)	
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	(57)	(22)
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende leningen	(7)	16
Stand begin boekjaar	11	(5)
Stand eind boekjaar	4	11
Vrije kasstroom	6	15

× € miljoen	2022	2021
Aankoop immateriële activa	(21)	(23)
Aankoop materiële vaste activa	(40)	(21)
Verkoop materiële vaste activa	1	7
Netto kasstroom vaste activa	(60)	(37)

- Hogere kasstroom uit bedrijfsoperaties door toename winst en beperkte toename van het netto werkkapitaal.
- Investerings terug naar 'normaal niveau':
 - Ombouw van vestigingen en centrale complex;
 - IT en data infrastructuur en softwareontwikkeling;
 - Inclusief € 5 miljoen voor Metro pand in Luik.
- Verkoop van minderheidsbelang in Smeding voor € 18 miljoen.
- Voortijdige vrijwillige aflossing langetermijnfaciliteiten van € 20 miljoen.
- Interim dividend van € 13 miljoen.

¹ Geen accountantscontrole toegepast

× € miljoen	Dec-2022	Jun-2022	Dec-2021
Leningen			
Langlopende leningen	110	110	160
Kortlopend gedeelte van langlopende leningen	30	30	0
Kortlopende leningen	55	10	1
Totaal	195	150	161
Liquide middelen			
Geldmiddelen en kasequivalenten	59	13	12
Netto rentedragende schuld / Ebitda²			
Netto rentedragende schuld (excl. IFRS 16)	136	137	149
Ebitda afgelopen 12 maanden (excl. IFRS 16)	100	115	85
Werkelijk	1.4	1.2	1.8
Voorwaarde Rabobank	< 3,5	< 3,5	< 3,5
Voorwaarde USPP	< 3,0	< 3,0	< 3,0

- Verbeteringen resultaten betekent dat we per ultimo december ruim binnen de financieringsconvenanten zijn gebleven:
Netto rentedragende schuld / Ebitda = 1,4.
- Voortijdige vrijwillige aflossing lange termijn faciliteiten van € 20 miljoen.
- In 2023 aflossingsverplichting van € 30 miljoen, dus presentatiewijziging van lang naar kort.
- In eerste kwartaal 2023 zal een herfinancieringstraject worden doorlopen om financieringsstructuur goed in te richten voor de komende jaren.

¹ Geen accountantscontrole toegepast

² 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 aandeel¹



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2022	2021
Nettowinst	39	20
Winst per aandeel (x €)	0,88	0,45
Voorgesteld dividend per aandeel (x €)	0,55	0,00

- Mooie verbetering ten opzichte van vorig jaar in lijn met oorspronkelijke plan.
- Wel achter gebleven bij de nazomerse hogere verwachtingen, door hoger dan verwachte impact van inflatie en (eenmalige) kosten in Q4.

Dividendbeleid hervat:

Voorgesteld dividend van € 0,55 per aandeel over 2022 oftewel 63% pay-out.

- In oktober interim-dividend van € 0,30 per aandeel uitbetaald.
- Voorstel slotdividend van € 0,25 per aandeel.

¹ Geen accountantscontrole toegepast

Gesegmenteerde resultaten¹



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	Nederland		België ²		Groep	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Omzet	2,238	1,730	245	168	2,483	1,898
Autonome omzegroei in %	29.3	(2.6)	46.3	(0.9)	30.8	(2.5)
Brutowinst % van de omzet	27.1	26.4	23.0	24.9	26.7	26.3
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	134	110	(8)	(1)	126	109
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita)	82	58	(15)	(9)	67	49
Bedrijfsresultaat (ebit)	59	38	(16)	(13)	43	25
Nettowinst (verlies)	51	31	(12)	(11)	39	20
Netto investeringen	52	46	7	1	59	47
Vrije kasstroom	25	18	(19)	(3)	6	15
Ebitda in % van de omzet	6.0	6.4	(3.4)	(0.9)	5.1	5.8
Ebit in % van de omzet	2.6	2.2	(6.4)	7.8	1.7	1.3
Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (NGV)	749	753	53	52	802	805
Ebitda in % van het gemiddeld NGV	14.8	14.8	(2.7)	(2.7)	13.6	13.6
Ebit in % van het gemiddeld NGV	7.8	5.1	(29.4)	(24.0)	5.3	3.1

¹ Geen accountantscontrole toegepast

² België bevat ook de nog niet toegerekende recent overgenomen Metro activiteiten.



**WELCOME
FOOD
PROFESSIONAL**

POWERED BY 

Overname Metro België

Achtergrond en strategische rationale

- Sligro Food Group is sinds 2015 actief in de Belgische markt:
 - Groei door overnames:
 - JAVA Foodservice in 2016;
 - ISPC in 2017;
 - Opening Zelfbediening Antwerpen in 2018;
 - Groei tempo gehinderd door:
 - COVID-19;
 - Verstrekking vergunningen.
- Belgische Metro-activiteiten complementair en zorgen voor:
 - Van 3 naar 12 zelfbedieningsvestigingen;
 - Een landelijke dekking;
 - Schaalvoordelen;
 - Mogelijkheden tot verdere optimalisatie van de dienstverlening.
- Combinatie bestaande activiteiten met Metro-activiteiten is basis voor financieel gezonde en groeiende Belgische organisatie (spiegelbeeld van Nederland).

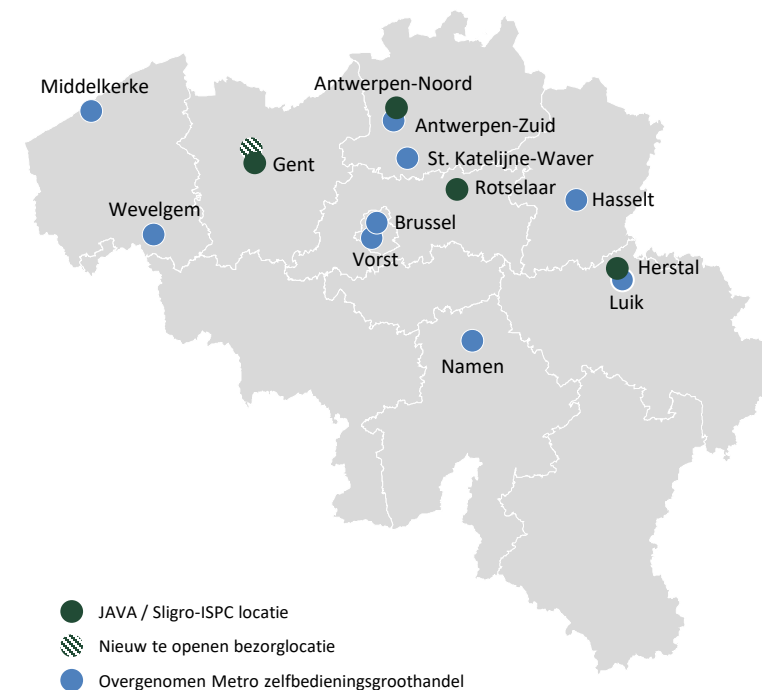


Overgenomen activa

- 9 Metro groothandels en de concessie in Charleroi overgenomen (“Overgenomen vestigingen”) inclusief:
 - Werknemers werkzaam in de Overgenomen vestigingen;
 - 100 werknemers vanuit het Metro België hoofdkantoor en regiostructuur;
 - Activa gerelateerd aan de Overgenomen vestigingen;
 - Onroerend goed (pand en grond) van de vestiging in Luik;
 - De aan de Metro-activiteiten gelieerde voorraden handelsgoederen en kasmiddelen die op het moment van overdracht aanwezig waren.
- De Overgenomen vestigingen realiseerden voor gerechtelijke reorganisatie omzet van € 300 miljoen op jaarbasis.

Prijs en financiering

- In cash € 47 miljoen voor de Overgenomen vestigingen, de concessie in Charleroi (inclusief activa en contracten) en het onroerend goed in Luik.
- In cash € 2 miljoen voor alle courante handelsvoorraden.
- Transactie gefinancierd uit bestaande liquide middelen en kredietfaciliteiten.



Overname Metro België



Sligro Food Group N.V.

Goedkeuring

- Transactie meldingsplichtig bij de Belgische Mededingingsautoriteit ("BMA"). Deze heeft echter een onvoorwaardelijke ontheffing verleend.
- Onderzoek door en goedkeuring van de BMA verwacht in de eerste helft 2023.
- Beroep aangetekend door één van de bij de transactie betrokken partijen. Dit beroep dient in 2023.

Organisatie

- Overgenomen Vestigingen ondergebracht in een tijdelijke nieuw opgerichte entiteit: Sligro-MFS Belgium NV.
- Leiding nieuwe entiteit:
 - Dhr. Strijbosch (commercieel / operationeel);
 - Dhr. Kanters (financieel).
- Ondersteuning door:
 - De van Metro overgenomen hoofdkantoormedewerkers;
 - Collega's van het servicekantoor Veghel;
 - Collega's van het servicekantoor in België op specialistische kennisgebieden.
- Bevoorrading grotendeels via het Centrale distributiecentrum in Veghel.



Overname Metro België

1

2023 Periode direct na overname

- Vestigingen leegruimen, schoonmaken en herinrichten met assortiment van Sligro Food Group België.
- Assortimenten en verkoopprijzen spiegelen aan de huidige Sligro Food Group België operatie.
- Vanaf 9 januari vestigingen één voor één heropend als Sligro-M vestigingen. Laatste vestiging 18 januari open.
- Front- en back-end IT systemen van Metro na overdracht vervangen door die van Sligro.
- Eind 2023 zal de omzet naar schatting op 70% van de oorspronkelijke omzet terug zijn. In 2023 echter wel de volledige kosten van personeel, huur en energie.
- Los van de overnameprijs is rekening gehouden met een cash uitstroom van circa € 35 miljoen: investeringen en aanloop verliezen door onderdekking.

2

2024-2025 Ombouw

- Vanaf 2024 ombouw van de vestigingen richting Sligro-ISPC stijl via een light migratie.
- Investering circa € 1,5 miljoen per vestiging.
- Doel om richting Q4 2024 weer naar circa 90% van de originele omzet terug te groeien.
- In 2024 verwachten we een positieve EBITDA en kasstroom te genereren.

3

2026 en verder Omzetherstel & verdere groei

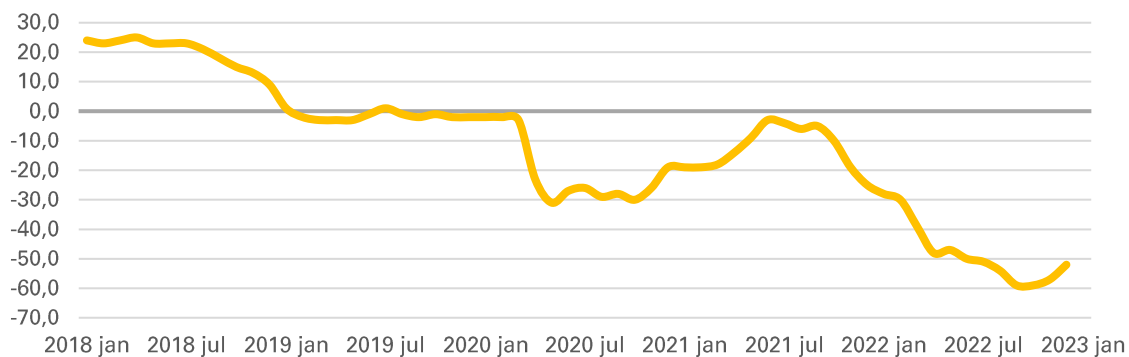
- Doorontwikkeling Sligro-M formule op basis van dan geldende inzichten.
- Investering van circa € 30 miljoen in 3 jaar.
- Doel om terug te keren naar oorspronkelijke omzetsniveaus.



Ontwikkelingen 2022

Consumentenvertrouwen

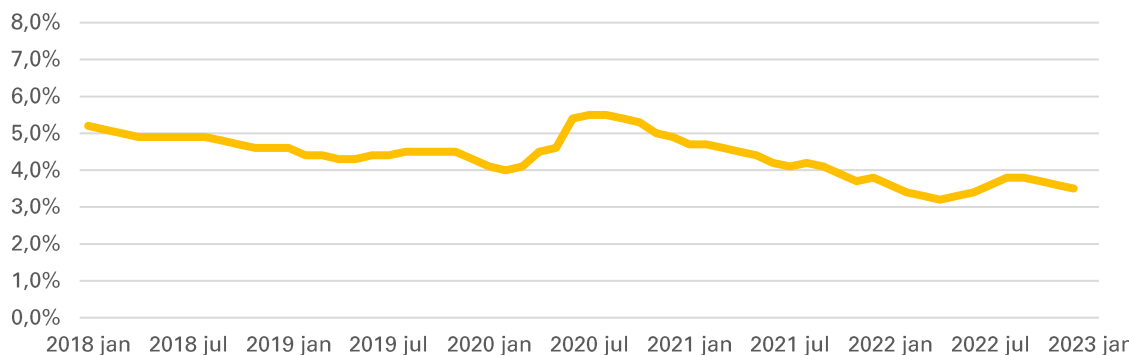
(Bron: CBS)



- Sterke daling consumentenvertrouwen sinds halverwege 2021.
- In oktober 2022 bevond het consumentenvertrouwen zich op het laagste punt van de afgelopen jaren.
- Correlatie tussen foodservice marktgroei en ontwikkeling consumentenvertrouwen lijkt al meerdere jaren niet meer aanwezig.

Werkloosheidspercentage

(Bron: CBS)



- In april 2022 bevond het werkloosheidspercentage zich op het laagste punt van de afgelopen jaren. Sindsdien is het werkloosheidspercentage licht gestegen.

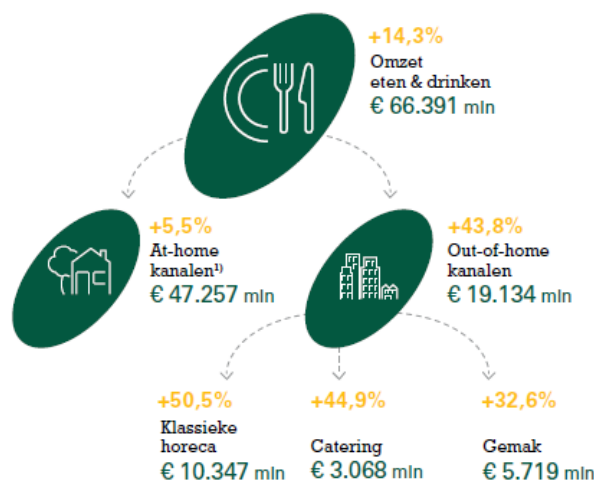
Omzet Nederland²⁾

Bron: Foodservice Instituut Nederland

■ % groei 2021-2022

¹⁾ Exclusief non-food en levering horeca.

²⁾ Consumentenbestedingen incl. BTW.



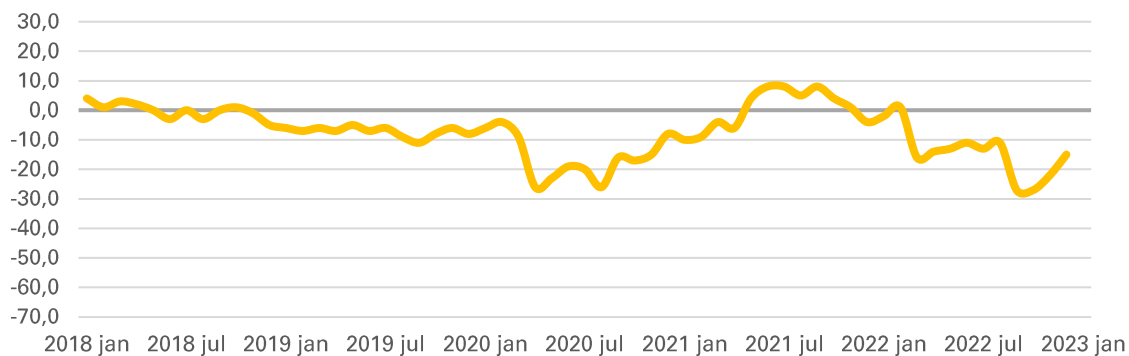
Marktpartijen Foodservice in %	2022	2021	2020	2019
Sligro Food Group	25,6	24,9	25,3	24,1
Hanos	11,1	11,7	11,7	10,2
Pascal Groep	10,2	10,0	9,2	9,0
Bidfood	10,9	9,0	9,1	9,8
Makro	5,1	6,4	6,7	5,5
Drankengrossiers	12,7	10,9	11,3	16,1
Overige grossiers	11,8	13,2	13,2	12,1
Subtotaal grossiers	87,4	86,2	86,4	86,9
Logistieke service providers	6,5	7,3	7,3	6,1
Levering via retailers	6,1	6,4	6,2	7,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

Bron: FoodService Instituut Nederland

- Inschatting FoodService Instituut Nederland ("FSIN") voor de foodservicemarkt 2022:
 - Markt in consumentenbestedingen € 19,1 miljard:
 - Toename van 43,8% versus 2021;
 - Marktomvang is bijna terug op het niveau van 2019;
 - Markt in groothandelswaarde € 6,9 miljard:
 - Toename van 38% ten opzichte van 2021.
- Op basis van de cijfers van FSIN is Sligro Food Group marktleider met een aandeel van 25,6%.
- Over de COVID jaren heen is Sligro Food Group grootste winnaar met 1,5% punt marktaandeel winst.

Consumentenvertrouwen

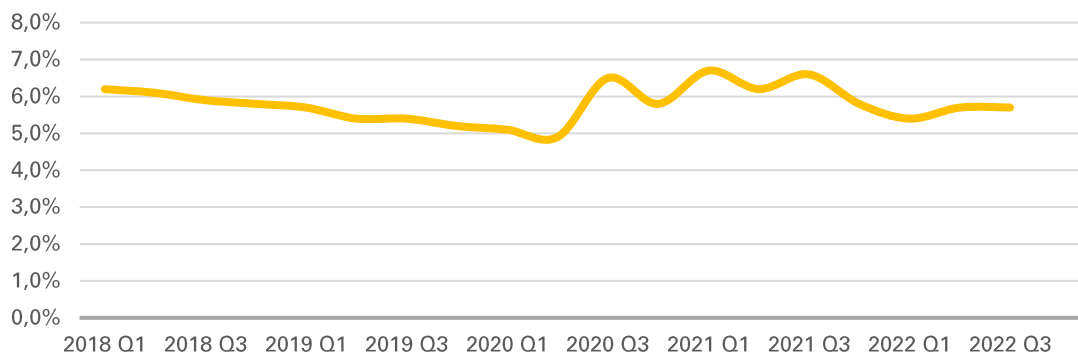
(Bron: Nationale Bank van België)



- Het consumentenvertrouwen in België laat sinds halverwege 2021 een daling zien.
- Het consumentenvertrouwen in België is minder negatief dan in Nederland.
- Correlatie tussen foodservice marktgroei en ontwikkeling consumentenvertrouwen lijkt al meerdere jaren niet meer aanwezig.

Werkloosheidsgraad

(Bron: Nationale Bank van België)

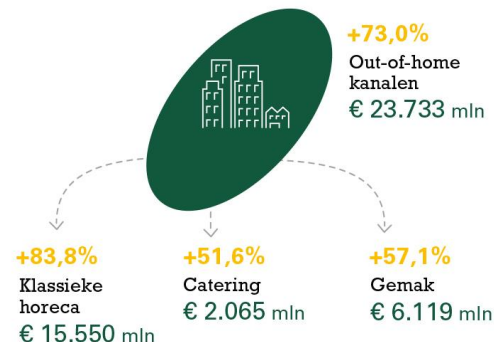


- De werkloosheid in België is relatief hoger dan in Nederland.
- Desondanks zijn tekorten in arbeidskrachten ook in België groot.

Omzet België

Bron: FoodService Alliance

■ % groei 2021-2022



- Verschillende definities omvang foodservicemarkt België en Nederland: cijfers beide landen niet vergelijkbaar.
- Inschatting Foodservice Alliance voor de foodservicemarkt 2022:
 - In consumentenbestedingen een marktomvang van € 23,7 miljard, een toename van 73,0% versus 2021;
 - In groothandelswaarde een marktomvang van € 9,6 miljard, een toename van 92% ten opzichte van 2021.
- Geen duidelijk beeld van de ontwikkeling van marktaandelen van spelers in de markt:
 - Geen consistente metingen afgelopen jaren;
 - Volgens Foodservice Alliance wordt 60% van de markt beleverd vanuit traditionele supermarkten en specialisten.
- Ons marktaandeel in België ligt op basis van de 2022 definitie rond de 2,6%.

Heropening afzetmarkten



Sligro Food Group N.V.

- Herstel van omzet mede als gevolg van het uitblijven van COVID-19 maatregelen na februari 2022.
- Tekorten en grote schaarste in delen van het assortiment:
 - Door verstoring wereldwijde Supply Chain en oorlog in Oekraïne;
 - Ook wij hebben moeite om aan toenemende vraag te voldoen:
 - Vaker 'nee verkocht' dan men van ons gewend is;
 - Hogere voorraadbuffers aangelegd;
 - Flexibel en daadkrachtig gehandeld.
- Schaarste aan medewerkers en transport:
 - Trends versterkt door COVID-19;
 - We hebben ervoor gekozen dienstverlening op peil te houden, tegen hoge kosten.



- Sterke toename van inflatie in 2022:
 - Aanvankelijk door schaarste;
 - Versterkt door oorlog in Oekraïne en gerelateerde energiecrisis;
 - Niet alleen inkooprijzen, maar ook kosten arbeid, transport, energie en huur.
- Prijsstijgingen:
 - Deels gecompenseerd door efficiencyverbeteringen;
 - Deels doorbelast aan klanten;
 - Deels ten laste van het resultaat.
- Doorbelasten prijsstijgingen had in 2022 beperkte impact op afzet.



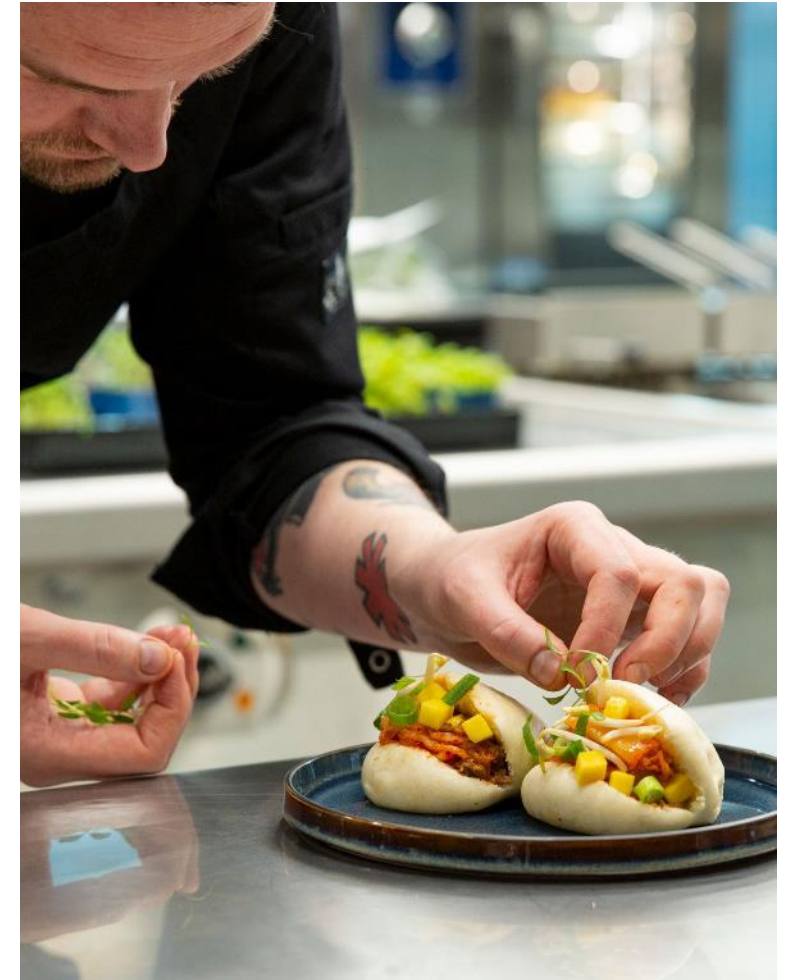
Oogsten, groei en rendement verbeteren

- Prestatie volledig en tijdige leveringen gezien de situatie heel behoorlijk.
- Doelen op extra verkopen door Heineken samenwerking zijn overschreden.
- Succesvol festivalseizoen.
- Succesvolle nieuwe aanpak vers en wijn ("vullen").
- Omzetaandeel Exclusieve Merken gegroeid.
- Veel aflopende contracten langjarig verlengd en nieuwe klanten gewonnen.
- Voorbereidingen getroffen om infrastructuur België te optimaliseren:
 - Livegang SAP;
 - Bouw bezorgservicelocatie te Evergem (regio Gent).



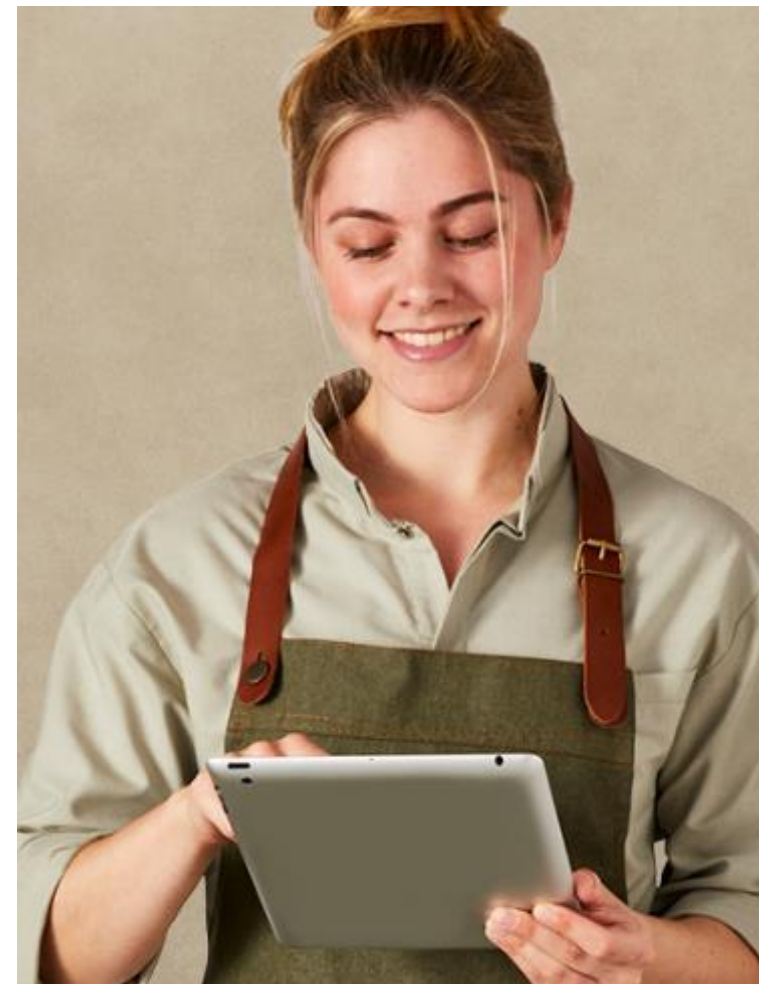
Intense klantfocus

- Focus op verwaarden van al ontwikkelde oplossingen voor de klant:
 - 'Slimme Keuken' en 'Kleinste Keuken' uitkomst voor klanten;
 - Forse toename in het aantal gebruikende klanten.
- Optimalisatie en harmonisatie van onze lay-out en assortimentsinrichting:
 - Identieke klantervaring in alle omgevingen;
 - In beide landen grote slagen gemaakt;
 - Actualisatie van merkenstrategie en formulebeleid.
- Klantenservice zelfbediening en bezorging geïntegreerd:
 - Neemt veel onduidelijkheid weg voor klanten.



Digitale ambitie

- Digitale omgeving steeds meer centrale plaats voor contact met klant.
- Digitale roadmap in meer detail uitgewerkt en ambities voor de komende jaren bepaald.
- Onze digitale ambitie is gericht op:
 - Ik kan gemakkelijk zaken doen met Sligro;
 - Sligro kent mij, begrijpt mij en brengt mij verder;
 - Relevante food solutions en services brengen mij verder.
- Gerealiseerd in 2022:
 - Modules voor aanbevelingen en beschikbaarheid toegevoegd;
 - Livegang eerste API's (Application Programming Interface).



Uniforme werkwijze

- Uniformiteit belangrijk in een groeiende organisatie.
- Gezonde balans bewaren met ondernemerschap en cultuur.
- SAP bevat blauwdruk processen en werkwijzen voor alle bedrijfsonderdelen.
- SAP Livegang op één locatie de juiste keuze.
- Start SAP in Antwerpen ging gepaard met operationele en administratieve verstoringen, met name in het bezorg-domein, de zelfbediening startte nagenoeg probleemloos:
 - Na livegang worden issues stapsgewijs opgelost, maar tegen aanzienlijke kosten;
 - Hypercare fase begin 2023 afgerond, daarna plannen verdere uitrol.



Mens en organisatie

- Tevreden, betrokken en gemotiveerde medewerkers staan aan de basis van succes.
- Werving en selectie afdeling en inspanningen versterkt, immers bij herstellende vraag een toenemende druk op de organisatie door:
 - Noodzakelijke afbouw van personeel in de afgelopen jaren;
 - Krappe arbeidsmarkt post COVID-19.
- Aandacht voor balans uitzendkrachten / vaste medewerkers.
- Aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers reeds in dienst:
 - Fysieke en mentale gezondheid;
 - Veilige werkomgeving.
- Versterken van de bedrijfscultuur door het laden van onze kernwaarden in de communicatie naar onze medewerkers.
- Wendbaar houden van de organisatie voor veranderingen.



Duurzaam ondernemen

- Vanzelfsprekend voor een beursgenoteerd familiebedrijf.
- Voorbereidingen op de nieuwe Europese wetgeving verslaggeving op duurzaamheid (CSRD):
 - Plan gemaakt om tijdig aan nieuwe rapportageverplichtingen te kunnen voldoen.
- MVO Stuurgroep opnieuw geïntroduceerd:
 - Lijst met voor Sligro Food Group relevante onderwerpen opgesteld op basis van het dubbele materialiteitsprincipe;
 - Onderwerpen op de opgestelde lijst hebben grote overlap met initiatieven waar we al jaren aan werken.
- Leveranciershandboek is herschreven en gedeeld met leveranciers: nadruk op het transparanter maken van ketens.
- Balans bewaren tussen:
 - Aandacht voor rapportage;
 - Daadwerkelijk verbeteren prestaties duurzaamheid.



Duurzaam ondernemen (vervolg)

Duurzaam ondernemen huidige KPI's	2022	2021
CO ₂ -reductie ten opzichte van 2010 in % omzet	(33,4)	(19,5)
Duurzaam assortiment in % omzet	11,8	10,8
Tevredenheid medewerkers	66	62

- CO₂-reductie inhaalslag ten opzichte van 2021:
 - Toename elektriciteitsverbruik van slechts 3%, terwijl de omzet ruim 30% is gestegen;
 - Afname gasverbruik met 12% door toevoeging twee 'gasloze' panden en warmer weer;
 - Toevoeging 5.344 zonnepanelen, nu totaal 50.969.
- Duurzaam assortiment:
 - Tot op heden gemeten in Nederland, eerste meting in België 6,2%;
- Tevredenheid medewerkers:
 - Mooie stijging in Nederland;
 - Eerste meting in België geeft aanknopingspunten voor dialoog.



Realisatie 2022

- Verbouwing:
 - ZB Arnhem;
 - ZB Haarlem;
 - ZB Doetinchem.

Gepland 2023

- Verbouwing:
 - ZB Alkmaar (reeds in 2022 gestart);
 - ZB Emmen;
 - ZB Leeuwarden;
 - ZB Nieuwegein;
 - ZB Gorinchem;
 - OBS Vlissingen;
 - OBS Luik (Herstal).
- Nieuwbouw De Kweker Amsterdam.
- Nieuwbouw BS Evergem (reeds in 2022 gestart).
- Cosmetische ombouw 9 ex-Metro locaties in België.



Heropening ZB Arnhem

Einde zaak rond EMTÉ

- Rechtbank Amsterdam had in 2021 alle vorderingen afgewezen.
- Mogelijkheid tot hoger beroep liep af op 10 februari 2022.
- Consortium heeft afgezien van een hoger beroep.





Jaarplannen 2023

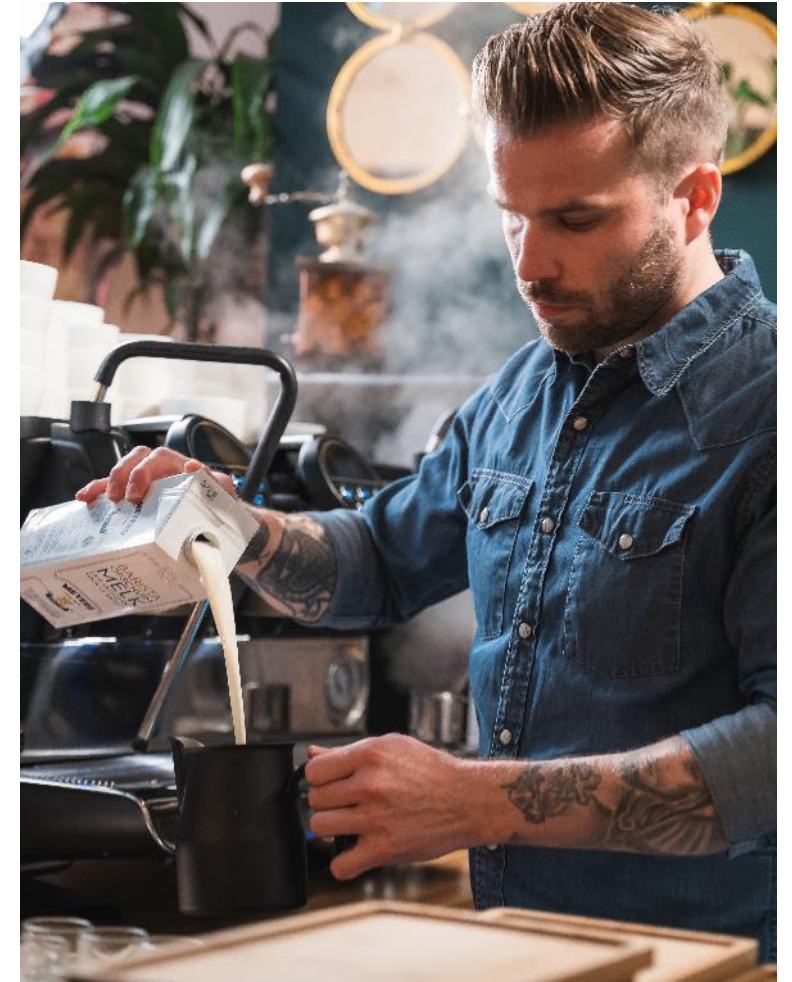
Operatie

- Meer verkopen aan bestaande klanten (“vullen”):
 - Vanuit de samenwerking met Heineken;
 - Verbeterde aanpak op vers en wijnen.
- Herstellen operationele rust en daarmee performance logistiek:
 - Beter bedienen klanten, maar besparen op extra kosten;
 - Netwerk effectiever inzetten;
 - Beter managen levertijden en dropgrootte.
- Verdere uitrol van SAP in België maakt optimalisatie van het logistieke netwerk mogelijk.
- Versnellen uitrol 3.0 formule.



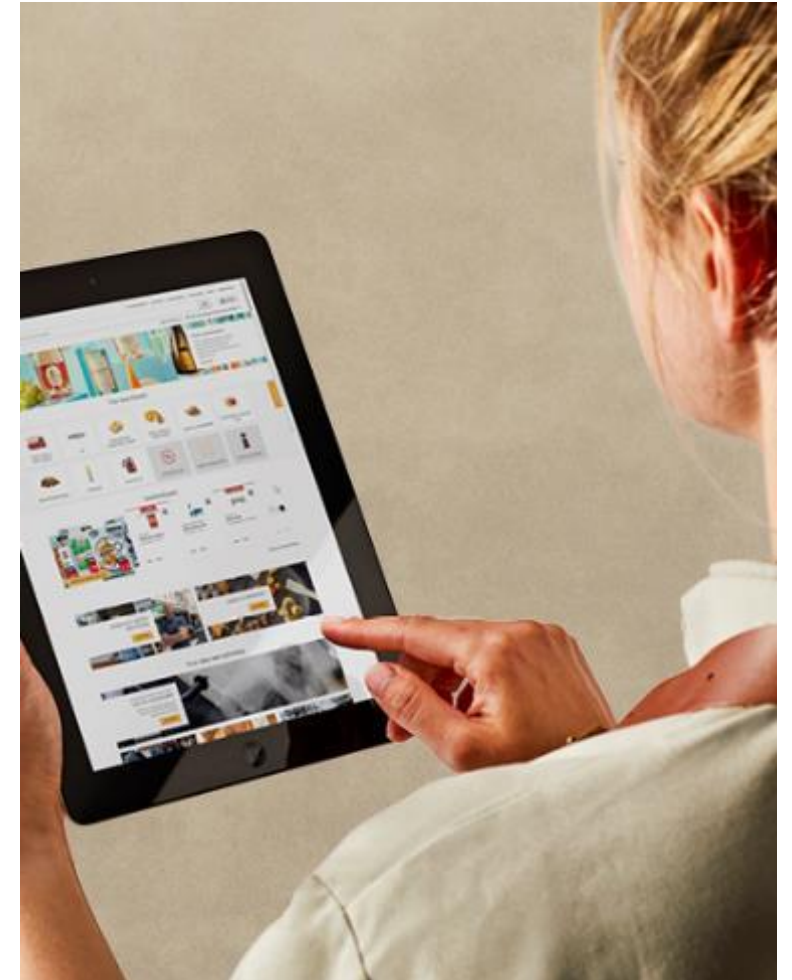
Producten en diensten

- Customer Solutions:
 - Verder intensiveren gebruik van ontwikkelde oplossingen;
 - Soft- en hardware rondom kassasystemen met als doel meer inzicht in inkoop en kosten voor onze klanten.
- Intensiveren communicatie richting klanten:
 - Met betrekking tot leverstatus van producten en diensten;
 - Klanten meer zelf in de gelegenheid stellen passende oplossingen te vinden en af te nemen;
 - Informatievoorziening verbeteren aangaande kwaliteit en herkomst producten.
- Focus op vers, wijnen, convenience (Culivers) en Exclusieve Merken blijft.
- Voorbereidingen uitbreiden online aanbod non-food artikelen.



Digitale ambitie

- Primair inzetten op oplossingen die:
 - Efficiency operatie vergroten;
 - Klanten meer mogelijkheden tot selfservice bieden.
- Alle data in de organisatie samenvoegen in één datalake.
- Verdere inzet API's (Application Programming Interface):
 - Ter vereenvoudiging van de structuur van ons landschap;
 - Toevoegen nieuwe diensten makkelijker maken.



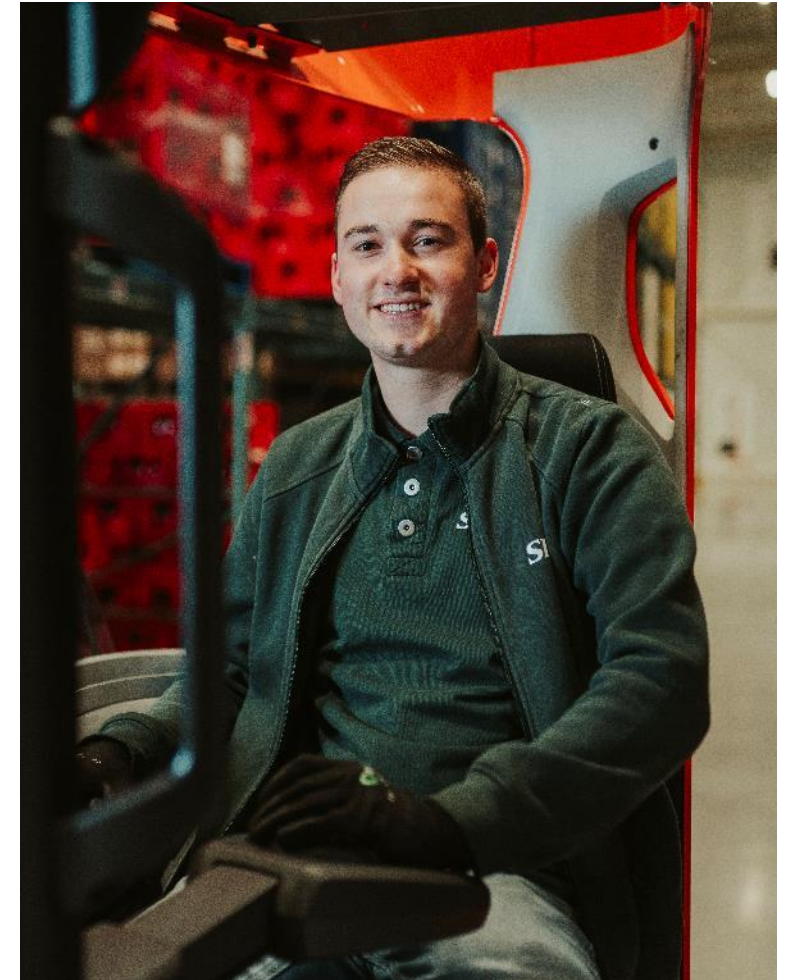
ERP-landschap

- Na livegang SAP in 2022:
 - Uitrol SAP naar Sligro-ISPC en JAVA locaties in België;
 - Planning maken voor uitrol naar Nederland en Sligro-M.
- Veel aandacht voor verandering van:
 - Organisatie;
 - Processen naar gewenste standaarden.
- Tot overgang bestaande landschap onderhouden.
- Waar mogelijk bestaande landschap afbouwen en vereenvoudigen.
- Na livegang ERP bij Bouter, aanpak ERP-landschap productiebedrijven.



Mens en organisatie

- Een krappe arbeidsmarkt vereist onderscheidenheid:
 - Creatieve werving;
 - Vernieuwde en geïntensiveerde arbeidsmarktcommunicatie;
 - Onboarding;
 - Meer zichtbaarheid bij relevante onderwijsinstellingen.
- Wat betreft reeds aanwezige medewerkers aandacht voor:
 - Talentontwikkeling;
 - Duurzame inzetbaarheid;
 - Opleidingen.
- Wat betreft flexibele arbeid:
 - Meer regie en grip in overleg met onze partners;
 - Verhouding in balans brengen tussen vaste en flexibele krachten.
- Start eigen volledig elektrisch transportbedrijf (SFGT):
 - Verkleinen afhankelijkheid externe partners;
 - Versnellen vergroening transportvloot.



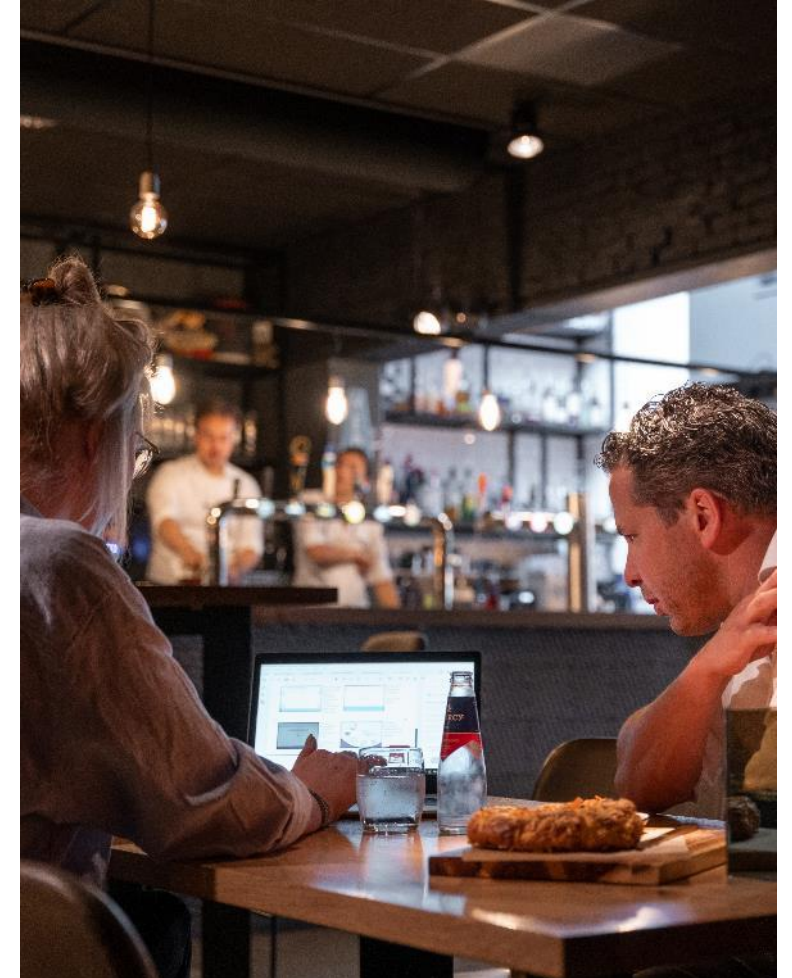
Duurzaam ondernemen

- Onze initiatieven zijn uitgezet in een heldere roadmap en steeds meer in relatie gebracht tot concreet meetbare KPI's.
- De reductie van CO₂ gaat komen uit:
 - Geplande verbouwingen in 2023;
 - De inzet van elektrisch transport;
 - De uitbreiding van ons zonnepanelenpark;
 - Optimale inzet groene stroom.
- Verhogen omzetaandeel Eerlijk & Heerlijk assortiment.
- Grote stappen in rapportering om tijdig gereed en compliant te zijn met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).



Samen Slimmer

- 2023 staat in het teken van Samen Slimmer.
- Samen als teams binnen Sligro Food Group:
 - Nederland en België;
 - Bestaande collega's en de vele nieuwe Metro-collega's;
 - Servicekantoor en de collega's in het veld;
 - Functionele teams en cross functionele teams;
 - Digitaal en analoog, supply chain en sales.
- Maar ook samen met partners, leveranciers, klanten en onze omgeving, want samen zijn we slimmer.
- Slimheid nodig om de kansen en uitdagingen in te vullen.
- Een mooie uitdaging én een verantwoordelijkheid die we graag samen oppakken.





Vooruitzichten

- Wij gaan uit van:
 - Verdere toename inflatie:
 - Stijgende prijzen in de groothandelsmarkt en richting de consument;
 - Effect op bestedingen onduidelijk gezien de compensatie op energiekosten, belastingverlichtingen en stijgende lonen;
 - Bestedingen in het 'out of home' kanaal blijven op peil;
 - Enige groei binnen Sligro Food Group in volumes, wat in combinatie met inflatie leidt tot een stijging in bestedingen;
 - Verdere outperformance van de markt.
- Belangrijk in 2023:
 - Managen van inflatie in de prijsstelling;
 - Kostenbeheersing;
 - Flexibel blijven: aanpassing van het kostenpatroon bij onverhoopt dalende volumes.



- Geen concrete resultaatsverwachting voor 2023.
- Aspecten waar rekening mee gehouden moet worden in 2023:
 - Eerste kwartaal 2023 niet goed vergelijkbaar met 2022;
 - Het omzetaandeel tabak zal verder dalen richting de 6%;
 - Toename kosten in relatie tot SAP:
 - Toename amortisatielast investering SAP met circa € 10 miljoen;
 - Toename kosten licenties en onderhoud met circa € 6 miljoen;
 - Geen noemenswaardige transacties verwacht zoals de verkoop van het belang in Smeding en enkele vastgoedobjecten in 2022.
- Onze verwachtingen voor de overgenomen Metro activiteiten:
 - Omzet tegen het eind van 2023 op circa 70% van de omzet voor de gerechtelijke reorganisatie;
 - Operationeel verlies (EBITDA) van circa € 20 miljoen door eenmalige kosten en opstartverliezen.



TOT ZIENS

WELKOM

THEE

IN HET
SEIZOEN

IN HET
SEIZOEN

NAAR DE
NON-FOOD
VERDELING

12PC



NEEM
UW FO



Balans¹



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	2022	2021
Activa		
Goodwill	125	125
Overige immateriële activa	144	146
Materiële vaste activa	281	282
Activa met gebruiksrecht	203	211
Investerings in geassocieerde deeln.	56	55
Overige financiële vaste activa	6	7
Uitgestelde belastingvorderingen	1	0
Totaal vaste activa	816	826
Voorraden	266	226
Handels- en overige vorderingen	240	131
Overige vlottende activa	39	36
Winstbelasting	0	0
Geldmiddelen en kasequivalenten	59	12
	604	405
Activa aangehouden voor verkoop	1	2
Totaal vlottende activa	605	407
Totaal activa	1.421	1.233

× € miljoen	2022	2021
Passiva		
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3
Agio	31	31
Overige reserves	(4)	(4)
Ingehouden winsten	449	423
Totaal eigen vermogen	479	453
Uitgestelde belastingverplichtingen	12	22
Voorziening personeelsbeloningen	2	2
Overige voorzieningen	0	0
Langlopende leningen	110	160
Langlopende leaseverplichtingen	208	214
Totaal langlopende verplichtingen	332	398
Voorzieningen	0	0
Kortlopende gedeelte van langlopende leningen	30	0
Kortlopende leningen	55	1
Kortlopende leaseverplichtingen	21	20
Crediteuren	364	255
Winstbelasting	7	3
Overige belastingen en premies	29	22
Overige schulden en overlopende passiva	104	81
Totaal kortlopende verplichtingen	610	382
Totaal passiva	1.421	1.233

¹ Geen accountantscontrole toegepast

Gesegmenteerde kasstroom¹



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	Nederland		België ²		Groep	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	108	71	(8)	0	100	71
Ontvangen en betaalde rente	(3)	(2)	0	0	(3)	(2)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	6	5	0	0	6	5
Betaalde winstbelasting	(11)	(1)	(1)	0	(12)	(1)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	100	73	(9)	0	91	73
Netto investering bedrijfsactiviteiten	1	0	0	0	1	0
Netto investering vaste activa	(52)	(36)	(8)	(1)	(60)	(37)
Netto investering geassocieerde deelnemingen	18	2	0	0	18	2
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(33)	(34)	(8)	(1)	(41)	(35)
Opname / (aflossing) langlopende schulden	(20)	0	0	0	(20)	0
Kapitaalstortingen / rekening courant	(64)	(2)	64	2	0	0
Mutatie eigen aandelen	1	1	0	0	1	1
Betaalde leaseverplichtingen	(23)	(21)	(2)	(2)	(25)	(23)
Betaald dividend	(13)	0	0	0	(13)	0
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	(119)	(22)	62	0	(57)	(22)
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende leningen	(52)	17	45	(1)	(7)	16
Stand begin boekjaar	4	(13)	7	8	11	(5)
Stand eind boekjaar	(48)	4	52	7	4	11

¹ Geen accountantscontrole toegepast

² België bevat ook de nog niet toegerekende recent overgenomen Metro activiteiten.