



Sligro Food Group N.V.

Samen Slimmer

Jaarverslag 2023
Sligro Food Group



Highlights



Marktbenadering
17



**Duurzaam
ondernemen**
58

Kerncijfers
4

Milieu
66

**Ontwikkelingen
2023**
24

**Hoe we waarde
toevoegen**
16



Inhoudsopgave

Kerncijfers 2023

Voorwoord

Kerngegevens

Sligro Food Group

Historie

Onze strategie

Hoe wij waarde toevoegen

Marktbenadering

Synergie

Ontwikkelingen 2023

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Risicomanagement

4 Corporate Governance

5

10 Personalia Directie

Personalia Raad van Commissarissen

Corporate Governance

Corporate Governance verklaring

Bestuurdersverklaring

12

13

16

17

22

Milieu

Mens en maatschappij

Governance

24

Raad van Commissarissen

31

Bericht van de Raad van Commissarissen

Bezoldigingsverslag en remuneratierapport

39

41

50 Jaarrekening

50 Geconsolideerd

51 Geconsolideerde winst- en verliesrekening 102

53 Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 103

56 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 104

57 Geconsolideerde balans 105

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen

in het eigen vermogen 106

58 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 107

66 Vennootschappelijk

74 Vennootschappelijke winst- en verliesrekening 147

87 Vennootschappelijke balans voor winstbestemming 148

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening 149

Overige toelichtingen 151

Overige gegevens

90 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 152

94 Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming 164

Overige informatie

Vijfjarenoverzicht 165

Definities en alternatieve prestatie maatstaven 166

EU taxonomie tabellen 170

Profiel 173

Belangrijke data 174

Het aandeel en dividendbeleid 175

Disclaimer

Deze kopie van het jaarverslag van Sligro Food Group N.V. over het boekjaar 2023 is niet de versie welke is opgesteld in overeenstemming met de ESEF vereisten zoals opgesteld door de Europese Commissie in de Regulatory Technical Standard op ESEF. De ESEF rapportage is beschikbaar op <https://jaarverslag.sligrofoodgroup.nl>

Kerncijfers 2023

x € miljoen

2.859

Omzet

2022: 2.483 ▲ 15,2%

137

Ebitda¹⁾

2022: 126 ▲ 8,5%

6

Nettowinst

2022: 39 ▼ -80,4%

15

Ebit

2022: 43 ▼ -64,6%

34

Vrije kasstroom¹⁾

2022: 6 ▲ 468,1%

0,30

Voorgesteld dividend
per aandeel (x € 1)

2022: 0,55 ▼ -45,5%

-38,9

CO₂-reductie t.o.v. 2010
(% van de omzet)

2022: -33,4

14,3

Duurzaam assortiment²⁾
(% van de omzet)

2022: 11,8

4.524

Aantal medewerkers
(FTE)³⁾

2022: 4.113 ▲ 10,0%

69/31

Man/vrouw verdeling
(%)³⁾

2022: 70/30

¹⁾ Dit is een alternatieve financiële prestatie maatstaf. Voor de definitie en aansluiting met de meest direct vergelijkbare IFRS-maatstaf, zie 'Definities en alternatieve prestatie maatstaven' vanaf pagina 166.

²⁾ Nederland.

³⁾ Per einde jaar.

Voorwoord



Ons marktaandeel is wederom gestegen. In Nederland door autonome groei, in België door autonome groei en acquisitie.

Koen Slippens, CEO

“In het licht van de marktomstandigheden en de onderliggende ontwikkeling van ons ebit resultaat zijn we gematigd tevreden over 2023 en zeer gemotiveerd om de positieve onderliggende trend in de resultaten door te zetten.”

Rob van der Sluijs, CFO

“In 2024 en daarna zetten we vol in op het realiseren van onze rendementsdoelstellingen op de middellange termijn.”

Operatie en markt

Na een turbulent 2022 met relatief veel druk op de operatie en supplychain die wereldwijd behoorlijk van slag was, stond 2023 in het teken van het herstellen van de rust. De basisdienstverlening moest beter en bovendien efficiënter, mede met het oog op de nog altijd stevige kosteninflatie. We zijn daar alles overwegend goed in geslaagd met een sterk verbeterde maar bovenal stabiele gemiddelde servicegraad en tijdigheid van leveren.

Die verbetering was ook noodzakelijk want onze klanten hadden meer dan ooit behoefte aan een goede en betrouwbare dienstverlening. Voor 2024 zien we op dit vlak nog verdere verbeterkansen van gemiddeld goed naar specifiek goed. Immers ervaren individuele klanten zo nu en dan toch nog een minder goede service en dat is reden om te switchen van leverancier. Die problematiek speelde ook bij onze concurrenten. We verwelkomden veel nieuwe klanten maar zagen er ook vertrekken. Per saldo viel de balans voor ons positief uit en wonnen we in beide landen marktaandeel, maar uiteindelijk binden wij klanten natuurlijk het liefst voor langere termijn met 'de achterdeur' dicht en 'de voordeur' wijd open.

De markt is volop in beweging en onze klanten zijn in toenemende mate kritisch op prijs. Dat is niet verwonderlijk, aangezien zij op nagenoeg alle elementen van hun bedrijfsmodel worden geconfronteerd met stijgende kosten door de hoge inflatie. Bovendien zagen veel van onze klanten na de zomer de toenemende terughoudendheid van de consument op bestedingen in het 'out of home' kanaal. Dat had tot gevolg dat we scherp aan de wind moesten varen qua prijsbeleid en middels assortimentskeuzes en diensten onze klanten moesten ondersteunen om, ondanks de prijsinflatie, toch een acceptabele menuprijs te kunnen blijven bieden. We denken daar zeer behoorlijk in te zijn geslaagd maar het thema blijft ook de komende tijd nog actueel en vraagt dus onze blijvende aandacht.

Sligro-M

Aan het einde van 2022 heeft de rechtbank in Antwerpen, in het proces van de gerechtelijke reorganisatie van Makro Cash & Carry Belgium N.V., de gerechtsmandatarissen gemachtigd om het merendeel van de Metro-activiteiten in België aan Sligro Food Group te verkopen. De overdracht van de activiteiten vond uiteindelijk plaats op 3 januari 2023. Een van de bij het proces betrokken partijen tekende nog wel beroep aan tegen de beslissing van de rechtbank, maar dat werd ondubbelzinnig afgewezen waarmee de transactie definitief werd afgerond.

De negen Metro groothandels in Antwerpen Zuid, Wevelgem, Luik, Hasselt, Middelkerke, Namen, Sint-Katelijne-Waver, Brussel en Vorst werden, na een intensieve en gedegen voorbereiding in een tijdsbestek van tien dagen, heropend onder onze vlag waarmee we op alle locaties op 18 januari weer operationeel waren. Een prestatie van formaat, die alleen mogelijk was door de inzet van vele Nederlandse en Belgische collega's die gezamenlijk geweldige teams vormden.

Het was onze ambitie om tegen het einde van het eerste jaar op circa 70% van de originele omzet terug te zijn. We lopen op die ambitie nog wat achter. We zijn pas diep in het vierde kwartaal van 2023 begonnen met het aanbieden van bezorging vanuit onze nieuwe bezorgservicelocatie in Evergem en opereren in Middelkerke nog vanuit de tijdelijke pop-up locatie. Ondanks de wat lagere omzetrealisatie zijn we uitermate tevreden over de operationele resultaten, die ruim boven de uitgangspunten van onze businesscase liggen. Mede dankzij de betrokken collega's in de vestigingen zetten we elke dag stapjes vooruit, zijn de kosten goed onder controle en dragen deze locaties vanaf het vierde kwartaal positief bij aan de ebitda van de Groep.

ERP implementatie

Sinds we in november 2022 live zijn met onze nieuwe ERP oplossing in Antwerpen ervaren we problemen in met name de bezorgoperatie. Dat zorgde voor een onvoldoende performance naar onze klanten op zowel de fysieke leveringen als de administratieve afwikkeling. In het eerste halfjaar hebben we een verbetertraject opgestart waarmee we stap voor stap problemen oplossen en de processen en systemen stabiliseren. De resultaten daarvan worden steeds meer zichtbaar, al blijft de situatie nog onvoldoende stabiel en te complex om een vervolg van de uitrol naar andere locaties in gang te zetten. Daar hebben we dus niet voor gekozen.

Het programma is uitvoerig geëvalueerd en op basis van de kwaliteitsbeoordeling van het systeem, zoals het nu staat, zien wij nog altijd een route naar een toekomstbestendig en schaalbaar platform met SAP als basis. Met alle lessen en ervaringen opgedaan, kiezen we nu voor een koers waarbij we de gebouwde oplossing ontvlechten en splitsen naar een losse bezorg- en zelfbedieningsmodule die we daarna gemakkelijker kunnen uitrollen. Om dat in alle rust en zonder de operatie te verstoren uit te kunnen werken, wordt in België als tussenfase een lokaal aangepaste versie van het huidige, in Nederland toegepaste, IBM-platform geimple-

menteerd. Onze Sligro-M (ex-Metro) vestigingen draaien al met succes op dit IBM-platform. In het licht van dit besluit en op basis van de kwaliteitsbeoordeling van het SAP-systeem zijn we tot de conclusie gekomen dat we een deel van de gebouwde SAP-oplossing versneld moeten afschrijven middels een bijzondere waardevermindering.

Deze route zorgt in onze ogen voor een snellere verbetering van het overall rendement in België en beperkt ook de programmakosten voor de verdere ERP uitrol in België en Nederland. Maar vooral bieden we onze klanten in België versneld een veel betere kwaliteit van dienstverlening met tal van mogelijkheden zoals we die al jaren met succes in Nederland toepassen. De uitwerking van deze nieuwe SAP-route zal nog in de eerste jaarhelft van 2024 worden voortgezet waarbij ook de randvoorwaarden en waarborgen worden gecreëerd om herhaling van wat achter ons ligt te voorkomen.

Van landen naar BeNe-organisatie

Los van de gewijzigde koers rond de ERP implementatie, namen we rond de zomer ook het besluit om de aansturing van onze Belgische activiteiten anders in te richten. Ook hier ging een evaluatie aan vooraf waarbij we vooral onze aanpak ten aanzien van de 'bestaande Belgische activiteiten' vergeleken met die van de Sligro-M activiteiten. Dat leidde tot de conclusie dat de aansturing van België, de technische en logistieke infrastructuur en harmonisatie van assortimenten te ver af zijn komen te staan van de basisprincipes van ons businessmodel en dat we daarop moesten bijsturen. Immers hebben we bij Sligro-M ervaren dat we daarmee in relatief korte tijd succesvol kunnen zijn.

We hebben de aansturing gewijzigd door te stoppen met separate landen-directies voor Nederland en België en we sturen vanaf eind 2023 het geheel aan als een BeNe-organisatie vanuit de internationale directie. Wij verwachten daarmee zowel daadkracht en dus snelheid als synergie en dus efficiency te bevorderen. Centraal waar het kan, decentraal waar het moet en steeds zoeken naar groepssynergie is het devies. We streven naar uniformering van de processen, systemen en assortimenten in alle Belgische activiteiten, met centrale aanlevering vanuit het centrale distributiecentrum in Veghel, wat op termijn tot stapeling van volumes en betere prijzen zal leiden. Ook onze klant ervaart in toenemende mate uniformiteit en rust in de operatie en dat is essentieel voor groei.

Duurzaam ondernemen

In 2023 hebben we belangrijke stappen gezet op weg naar de duurzaamheidsvereisten onder Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). We hebben dit jaar onze dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd en hebben veertien materiële onderwerpen geïdentificeerd waarvoor we ons beleid definiëren en KPI's en doelen zullen formuleren. De toetsing bij diverse stakeholders is opgestart en zal begin 2024 worden voltooid. Er is veel tijd en energie gaan zitten in het goed definiëren van de KPI's en het identificeren van de databron waaruit de gegevens moeten voortkomen. Naast de aandacht voor verantwoording en compliance rond duurzaamheid hebben we ook niet stil gezeten op acties die de verduurzaming daadwerkelijk ten goede komen want dat is uiteindelijk natuurlijk wel het hoofddoel.

Ook in 2024 blijven we inzetten op verduurzaming van onze activiteiten. We blijven investeren in zonne-energie, warmte-terugwinning, isolatie van onze panden en onze elektrische vloot voor transport om onze CO₂-uitstoot te verminderen. Ook de verduurzaming van ons assortiment door vergroting van het omzetaandeel eerlijk & heerlijk en slimmere verpakkingen staat op de agenda. Daarnaast staat aandacht voor onze medewerkers en partners op de agenda voor 2024. De rapportageverplichtingen onder de EU-Taxonomie en CSRD hebben al veel inspanning van ons gevraagd. We liggen op koers, maar het zal in 2024 nog aanvullende inspanningen van ons vragen.

Sligro Food Group Transport

In 2023 zijn we gestart met ons eigen transportbedrijf onder de naam Sligro Food Group Transport. We doen dat vanuit drie belangrijke overwegingen. Ten eerste om de afhankelijkheid van externe dienstverleners te verkleinen in de voor ons belangrijke 'route to market'. Ten tweede willen we zelf meer kennis opbouwen over de kosten en kostenstructuur in een voor ons belangrijke component van de dienstverlening. Ten derde willen we de verduurzaming versnellen en de vereiste fors hogere investering in de elektrische vloot (twee keer zoveel als fossiel) lijkt daarin een belemmering voor externe partners.

Op 2 januari van 2024 namen wij de transportactiviteiten ten behoeve van de Sligro bezorgservicelocaties in Amsterdam, Berkel en Rodenrijs en Drachten over van Simon Loos. Hoewel dit wat eerder kwam dan verwacht, was dit een van de redenen om Sligro Food Group Transport op

te richten. Simon Loos maakte een strategische heroverweging en koos ervoor met deze activiteiten te stoppen. Omdat we deze samen met een van onze partners (Koninklijke Euser) konden overnemen, is de continuïteit van de dienstverlening op alle locaties geborgd.

Resultaten

Het bedrijfsresultaat (ebit) nam met € 28 miljoen af tot € 15 miljoen. De hogere bijzondere waardeverminderingen van € 16 miljoen en de € 10 miljoen lagere boekwinsten verklaren die afname volledig. Wat op het oog resteert is een operationeel resultaat dat € 2 miljoen lager uitvalt, echter dat werd gedrukt door de toegenomen herstelkosten voor Antwerpen en de ten opzichte van vorig jaar toegenomen opstartkosten en verliezen bij Sligro-M van tezamen € 14 miljoen.

De marktomstandigheden werden na de zomer aanzienlijk uitdagender en zorgden ervoor dat we op vele fronten onze koers moesten wijzigen en de focus moesten verleggen van groei naar kostenbeheersing.

Al met al lagen onze verwachtingen voor het resultaat over 2023 bij aanvang van het jaar hoger. De marktomstandigheden werden na de zomer aanzienlijk uitdagender en zorgden ervoor dat we op vele fronten onze koers moesten wijzigen en de balans moesten verleggen van groei naar kostenbeheersing. In het licht van de marktomstandigheden en de onderliggende ontwikkeling van ons ebit resultaat zijn we gematigd tevreden over 2023 en zeer gemotiveerd om de positieve onderliggende trend in de resultaten door te zetten op weg naar ons doel op de middellange termijn van 7,5% ebitda.

Onze vrije kasstroom was in 2023 € 34 miljoen positief. Die is aangewend voor de uitkering van een slotdividend over 2022 van € 11 miljoen en een interim-dividend over 2023 van € 13 miljoen. We acquireerden de locaties van Metro in België voor een bedrag van € 44 miljoen.

Dividend

Conform ons dividendbeleid keren wij een dividend uit van circa 60% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. De non-cash bijzondere waardeverminderingen op het ERP pakket en onze locatie in Antwerpen, die het gevolg zijn van de gewijzigde koers, zien wij als buitengewoon. Er wordt over 2023 een dividend voorgesteld van € 0,30 per aandeel. In 2023 is reeds een interim-dividend uitgekeerd van € 0,30 per aandeel waardoor geen slotdividend resteert.

Risicomanagement

Zoals elk jaar heeft ook in 2023 een herbeoordeling van de belangrijkste risico's en aandachtsgebieden ten opzichte van onze strategische intenties plaatsgevonden. Zowel binnen onze International Board als samen met onze Raad van Commissarissen, staan wij periodiek stil bij de kansen en bedreigingen in de markt waarin wij opereren en de impact daarvan op ons businessmodel.

Vooruitzichten

Op basis van de trends in de tweede helft van 2023 en de signalen over de ontwikkeling van de economie in Nederland en België voorzien wij uitdagende marktomstandigheden voor het grootste deel van 2024. Het consumentenvertrouwen is laag en de onzekerheid in het politieke domein voedt de onrust. Dat sentiment leidt gebruikelijk tot terughoudendheid in

de bestedingen met een drukkend effect op de volumes in het 'out of home' kanaal. Mede op basis van de nu beschikbare marktinformatie verwachten wij dat de markt in volume licht zal krimpen. De (food)inflatie lijkt de daling te hebben ingezet, al is deze nog altijd aanzienlijk. Wij schatten die voor 2024 in op 5 à 6%. Per saldo zal er dan sprake zijn van een bescheiden marktgroei. Historisch gezien trekt de economische cyclus na 1 tot 1½ jaar ook weer aan dus herstel wordt eind 2024, begin 2025 verwacht.

Voor Sligro Food Group betekent een markt met hoge inflatie en afnemende volumes dat we de kosten stevig in de grip moeten houden en reduceren waar mogelijk. Daar zijn we al mee aan de slag sinds de zomer van 2023 en dit zal ook de komende jaren nog nadrukkelijk onze focus hebben. Het managen van inflatie in de prijsstelling in een competitieve omgeving is eveneens een belangrijk thema in Nederland en België. In combinatie met duidelijke keuzes in assortimenten, promoties en eigen merken voorzien we onze klanten van passende oplossingen in deze ook voor hen uitdagende marktomstandigheden.

Zoals gepresenteerd tijdens onze meest recente Capital Markets Day, zetten we in 2024 en daarna vol in op het realiseren van onze rendementsdoelstellingen op de middellange termijn. Een deel van de geplande verbeteringen zal al bijdragen aan het rendement in 2024, maar er zijn ook veel ingrepen die in 2024 plaatsvinden en hun bijdrage vanaf 2025 kennen.

Onze logistieke grondplaat in België brengen we qua techniek en processen in lijn met de principes die we in Nederland al jaren met succes toepassen. Het centrale distributiecentrum zetten we in als primaire leverancier voor de zelfbediening en in iets mindere mate onze bezorgservicecentra (BS). De klanten in bezorging worden aan de voorkant bediend vanuit de diverse formules, maar de logistiek wordt vanuit het geïntegreerde bezorgnetwerk ingericht op basis van geografische nabijheid.

De aansturing van de organisatie hebben we reeds gewijzigd en we werken in 2024 aan de verdere doorvertaling daarvan in de organisatie. Centraal waar het kan en decentraal waar het moet is daarbij onze leidraad en dat geeft nog veel potentie voor optimalisatie en kostenreductie. In de loop van het jaar verwachten we door de integratie circa 150 posities af te bouwen, die grotendeels door natuurlijk verloop en de in de recente jaren ontstane flexibele schil kunnen worden opgevangen. Kostenreductie is

een van de focusgebieden. Ook zijn er tal van initiatieven om de bruto-winstmarge te verbeteren. De conditiegesprekken met leveranciers worden scherp doch fair gevoerd en we zoeken daar naar mogelijkheden om prijsstijgingen richting onze klanten te beperken.

Sligro-M heeft na een mooi eerste jaar het vizier op omzetgroei in 2024. Het operationele model van de zelfbedieningslocaties staat er goed bij en dus is volume toevoegen in diezelfde structuur de weg om het rendement verder te verstevigen.

In Nederland en België zetten we in op groei en een gezonde omzetmix. Als gevolg van de afbouw van de rookwarenomzet vanaf 1 juli 2024 stroomt er veel (laag renderende) omzet uit, maar door groei bij bestaande klanten en acquisitie van nieuwe klanten verwachten we de omzet te kunnen laten groeien. In het huidige economische klimaat ligt het accent vooral op behoud van en groei bij bestaande klanten, maar groei door klantacquisitie in de regio staat ook hoog op de agenda.

Just do it

De komende tijd zullen we onze handen vol hebben om de dagelijkse operatie en de uitdagingen, die het huidige economische klimaat creëert, alle aandacht te geven die daarvoor nodig is. Volle focus dus op gezonde omzetgroei, beheersing van kosten en snijden in overhead. Dat vraagt om scherpe keuzes en prioriteitstelling op veranderprogramma's en dat is dan ook exact wat we doen.

Onze nieuwe BeNe-structuur met een geïntegreerde aansturing, veel grip en nadrukkelijke hands-on betrokkenheid vanuit de Directie, past goed bij onze cultuur en bij de huidige tijdsgeest. Op weg naar ons rendementsdoel van 7,5% in 2025 en met het belang van de klant, die juist in deze tijden om kwalitatieve dienstverlening én passende prijsstelling vraagt, scherp voor ogen.

Niet doorslaan dus in te veel plannenmakerij, theoretische modellen en mooie presentaties maar volle focus op doen en leveren. Ons jaarthema 2024 is dan ook: **Just do it!**

Koen Slippens
CEO

Kerngegevens

x € miljoen	2023	2022	Mutatie (%)
Resultaat			
Omzet	2.859	2.483	15,2
Ebitda ¹⁾	137	126	8,5
Ebita ¹⁾	70	67	4,0
Ebit	15	43	(64,6)
Nettowinst (verlies)	6	39	(83,4)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	142	91	55,1
Vrije kasstroom ¹⁾	34	6	468,1
Voorgesteld dividend	13	24	(45,8)
Vermogen einde boekjaar			
Eigen vermogen	461	479	(3,7)
Netto geïnvesteerd vermogen ¹⁾	866	800	8,3
Netto rentedragende schuld ¹⁾	450	365	23,4
Totaal vermogen	1.482	1.421	4,3
Medewerkers			
Aantal medewerkers (FTE)	4.524	4.113	10,0
Man/vrouw verhouding aantal medewerkers	69/31	70/30	
Man/vrouw verhouding Senior Management	68/32	72/28	
Man/vrouw verhouding Executive Board	100/0	100/0	
Man/vrouw verhouding Raad van Commissarissen	67/33	67/33	
Personeelskosten ²⁾	275	228	20,5
Omzet per medewerker (x € 1.000)	624	618	1,0
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	60	57	5,7
Duurzaam ondernemen			
CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	(38,9)	(33,4)	
Eerlijk & heerlijk assortiment in % omzet	14,3	11,8	
Tevredenheid klanten	71	68	
Tevredenheid medewerkers	66	66	
Tevredenheid leveranciers	65	63	

x € miljoen	2023	2022	Mutatie (%)
Investerings			
Netto-investeringen ¹⁾	78	59	28,8
Afschrijvingen en amortisatie ³⁾	(63)	(48)	29,7
Verhoudingsgetallen			
Toename omzet in %	15,2	30,8	(15,6)
Autonome omzetgroei ¹⁾ in %	8,8	30,8	(22,0)
Toename winst (verlies) in %	(83,4)	93,6	(177,0)
Brutowinst in % omzet	26,7	26,7	0,0
Ebitda ¹⁾ in % omzet	4,8	5,1	(0,3)
Ebita ¹⁾ in % omzet	2,4	2,7	(0,3)
Ebit in % omzet	0,5	1,7	(1,2)
Winst (verlies) in % omzet	0,2	1,6	(1,4)
Nettowinst (verlies) als % gemiddeld eigen vermogen	1,4	8,3	(6,9)
Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen ¹⁾	1,8	5,3	(3,5)
Netto rentedragende schuld/ebitda (excl. IFRS 16) ¹⁾	1,6	1,4	0,2
Eigen vermogen in % totaal vermogen	31,1	33,7	(2,6)
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal			
x € 1	2023	2022	Mutatie (%)
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,26	44,19	0,2
Eigen vermogen	10,43	10,84	(3,8)
Winst (verlies)	0,14	0,88	(83,4)
Voorgesteld dividend	0,30	0,55	(45,5)

¹⁾ Dit is een alternatieve financiële prestatie maatstaf. Voor de definitie en aansluiting met de meest direct vergelijkbare IFRS-maatstaf, zie 'Definities en alternatieve prestatie maatstaven' vanaf pagina 166.

²⁾ Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten.

³⁾ Exclusief bijzondere waardeverminderingen en afschrijvingen op overige immateriële activa en activa met gebruiksrecht.

Sligro Food Group

Groothandels voor de etende en drinkende mens

2.859

€ miljoen omzet

85%

Nederland

15%

België

5.834 Medewerkers

75.000 Aantal artikelen

64% Bezorging

36% Zelfbediening

B2B foodservicebedrijven in Nederland en België

Zelfbediening Bezorging

Breed assortiment

Food (DKW, vers, diepvries)

Dranken

Non-food (aan food gerelateerd)

Onze formules / marktbenadering

Sligro

De Kweker

Van Hoeckel

Bouter

Tintelingen

JAVA Foodservice

Sligro-M

Onze productiebedrijven

SmitVis

Culivers

Onze verspartners

Kaldenberg Slagerijen

Ruig, Wild & Gevogelte

Verhoeven, Bakkerij

Partnerships

Heineken

Historie

1935

Abel Slippens start onder de naam **'Slippens Groothandel'** een groothandel in margarine, vetten en oliën.



1992

Start met de eerste **groothandel** waarin zelfbediening en bezorging gecombineerd werden.



1996

Met de overname van Van Hoeckel werd de Groep actief in het institutionele segment van de foodservicemarkt.

2001

Start in foodretail met franchise supermarkten **door overname van Prisma Foodretail**.

2002

Door de overname van EMTÉ, de helft van de Edah-winkels (2006) en Sanders Supermarkten (2010), **groeit foodretail door tot ruim 130 EMTÉ supermarkten in 2018**. In dat jaar werd besloten de foodretail-activiteiten te verkopen en te focussen op foodservice.

2004

Met de overname van VEN Groothandel-centrum wordt **de positie van Sligro in de foodservicemarkt aanmerkelijk versterkt**, met name in de Randstad van Nederland.

2014

Opening van de eerste Sligro zelfbediening in het 3.0 format in Maastricht.



2016

Uitbreiding naar België met de overnames van JAVA (2016) en ISPC (2017).



2018

Opening van Sligro-ISPSC in Antwerpen, de eerste Sligro-ISPSC vestiging in België.

2019

Overname van de activiteiten van De Kweker, groothandel in Amsterdam.

1961

Opening van de **eerste Sligro Zelfbedienings-groothandel**.

1987

Overname van zelfbedieningsgroothandel Jan Louwers in Eindhoven en de eerste stap in de groothandelsmarkt voor horecaondernemers.

1989

Sligro Food Group krijgt een **beursnotering in Amsterdam**

2017

Start van de **strategische samenwerking in food-services met Heineken Nederland**.



2023

Metro-groothandels in België overgenomen.

Onze strategie

Doelstellingen:

**Autonome omzetgroei
(exclusief rookwaren)*:**

circa 3%

Beoogde winstgroei:

**ebitda als % van de omzet
groeit de komende jaren
naar 7,5%**

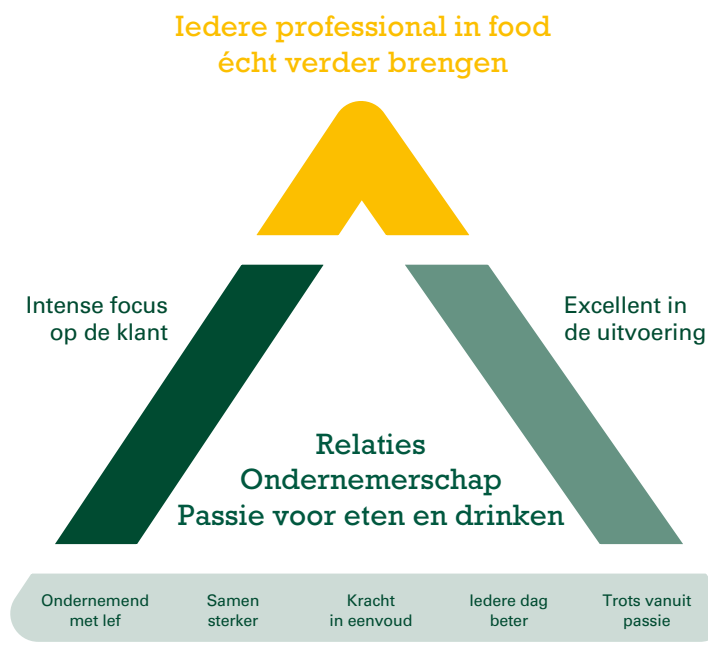
CO₂-reductie in 2030:**

50%

* De 3% is gebaseerd op een meerjarige gemiddelde over de economische cyclus met een inflatieverwachting van 1,5% per jaar en een volumetoename van eveneens 1,5% per jaar. Met ingang van 1 juli 2024 zal Sligro Food Group haar rookwarenomzet afbouwen naar nihil per ultimo 2025.

** Op basis van de scope definitie zoals sinds 2010 door Sligro Food Group gehanteerd, als percentage van de omzet.

Sligro Food Group richt zich specifiek op de foodservicemarkt in Nederland en België met een totaalpakket aan food en aan food gerelateerde non-foodproducten en diensten. Onze verschillende bedrijfsonderdelen richten zich primair op onze professionele klanten en hebben ieder een duidelijk eigen gezicht naar de markt. Ze worden centraal aangestuurd en ondersteund door een internationaal geïntegreerde, professionele en efficiënte backoffice organisatie. Er wordt tussen Nederland en België intensief samengewerkt en kennisuitwisseling wordt gestimuleerd tussen de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten om een zo hoog mogelijke interne synergie te bereiken.



Ons kompas

Wij zien het als onze rol om **iedere professional in food écht verder te brengen**. In ons vak gaat het steeds meer niet alleen om het correct, tegen de juiste prijs, op tijd en volledig beleveren van onze klanten van food en aan food gerelateerde non-foodproducten, onze klanten verwachten meer van ons. Men wil ontzorgd worden via tal van diensten en data en digitalisering vormen daarbij in toenemende mate een belangrijke basis.

Wij hanteren daarbij twee assen die we goed in balans trachten te houden, de as van **intense focus op de klant** en die van **excellent in de uitvoering**. Een totale organisatie die altijd een extra stap zet voor een klant en begrijpt hoe cruciaal onze rol is in de bedrijfsvoering van onze klanten en de verantwoordelijkheid die dat met zich meebrengt. Tegelijkertijd verlangt onze klant een efficiënte supplychain en zien we een toenemend belang van data, (digitale) platforms, systemen en innovatie.

De organisatie wordt gedreven door onze resultaatgerichte, ondernemende cultuur. Daarin staat steeds de langetermijnrelatie met klanten, medewerkers, leveranciers en andere stakeholders centraal. Onze gezamenlijke passie voor lekker, goed en eerlijk eten is verankerd in het DNA van ons bedrijf.

In een groeiende organisatie heeft het bewaken en verder uitdragen van die kenmerkende cultuur dan ook nadrukkelijk onze aandacht. De instroom van nieuw talent, en daarmee nieuwe ervaring, en de kennis van collega's met de nodige Sligro Food Group jaren op de teller, geeft ons een mooie en krachtige mix. Die zullen we steeds verder versterken door onze inspanningen op thema's als diversiteit en inclusiviteit. Het bouwen aan en effectief laten samenwerken van uitgebalanceerde, diverse teams krijgt vanuit ons leiderschapsprogramma alle aandacht.

Sligro Food Group opereert in een concurrerende omgeving waarin kostenstijgingen deels kunnen worden doorberekend in de verkoopprijzen. Het overige deel vangen wij op door de efficiency van de bedrijfsvoering continu te verbeteren, onder meer door effectieve logistieke, communicatie-, data- en informatiesystemen.

De Groep koopt overwegend zelfstandig in voor zowel de Nederlandse als Belgische bedrijfsonderdelen. Internationaal volumes stapelen waar mogelijk en lokaal inkopen waar gewenst, geeft ons daarbij een mooie mix van synergie en lokale fit. Door ons lidmaatschap van de coöperatieve inkoopvereniging Superunie kunnen we bovendien gebruik maken van schaalvoordelen van gezamenlijke inkoop met de overige leden.

“Wij kopen overwegend zelfstandig in, voor zowel de Nederlandse als Belgische bedrijfsonderdelen. Internationaal volumes stapelen waar mogelijk en lokaal inkopen waar gewenst.”

Bert Vanmoortel
Chief Buying & Merchandising Officer

Wij beogen een gemiddelde jaarlijkse autonome omzetgroei (exclusief rookwaren) over de economische cyclus heen van circa 3%, waarbij een inflatieniveau van ongeveer 1,5% is verondersteld. Met ingang van 1 juli 2024 zullen wij onze rookwarenomzet afbouwen naar een nihil niveau ultimo 2025. Door middel van acquisities verwachten wij harder te kunnen groeien, maar deze groei vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats. Wij streven ernaar om de winstgevendheid de komende jaren te verbeteren naar een ebitda van 7,5% van de omzet.

De Nederlandse foodservicemarkt is nog zodanig gefragmenteerd dat zich ook de komende jaren waarschijnlijk acquisitiekansen zullen aandienen. Daar de voordelen van een acquisitie moeten opwegen tegen de complexiteit van de integratie, kijken wij daarbij voornamelijk naar relatief grote spelers. In België is het foodservicelandschap nog meer versnipperd en beogen wij door een combinatie van autonome groei en acquisities een leidende positie in de foodservicemarkt te verwerven. De komende jaren ligt onze focus op deze twee landen.

Onze strategie is erop gericht om aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement te kunnen bieden. Wij willen daarbij op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen en leggen ook daarover verantwoording af. Met de komst van de nieuwe verslaggevingsregels rond duurzaamheid zal die transparantie nog verder toenemen. Verderop in dit verslag gaan wij daar nader op in. Economisch en maatschappelijk rendement gaan bij ons bedrijf al jaren uitstekend hand in hand. Dat vormt de basis voor de zelfstandige positie in de markt, die Sligro Food Group op langere termijn wenst te behouden.

Ons huis, het kompas voor Sligro Food Group

Onze ambitie is om als Sligro Food Group de onbetwiste marktleider in foodservice en de referentie op Good Food in de Benelux te zijn. Door onze intense focus op de klant te combineren met een excellente uitvoering, willen wij **iedere professional in food écht verder brengen**. Vanuit onze kernwaarden, de kracht van onze mensen, infrastructuur en samenwerking met onze partners voegen wij langetermijnwaarde toe voor alle stakeholders.

Ons huis, het kompas voor Sligro Food Group

Onze ambitie is om als Sligro Food Group de onbetwiste marktleider in foodservice en de referentie op Good Food in de Benelux te zijn. Door onze intense focus op de klant te combineren met een excellente uitvoering, willen wij **iedere professional in food écht verder brengen**. Vanuit onze kernwaarden, de kracht van onze mensen, infrastructuur en samenwerking met onze partners voegen wij langetermijnwaarde toe voor alle stakeholders.



Hoe wij waarde toevoegen

Vanuit onze kernwaarden, de kracht van onze mensen, infrastructuur en samenwerking met onze partners voegen wij langetermijnwaarde toe voor alle stakeholders.

Middelen

Centrale eigen inkoopafdeling
in combinatie met partnerships
via Superunie en verspartners.

Centrale IT-infrastructuur
met geïntegreerde online en
data competenties.

Geïntegreerd netwerk
van zelfbedieningslocaties en
bezorgnetwerk in Nederland
en België ondersteund vanuit
een centraal distributiecentrum
in Veghel.

**ZiN Inspiratie platform,
Sligro Solutions**
waarmee we voor onze
klanten relevante diensten
en inspiratie bieden.

Betrokken medewerkers
verenigd in onze ondernemende
cultuur.

Langjarig partnership
met Heineken.

Trends en ontwikkelingen

Digitalisering

Digitalisering en de effecten op de
foodservicemarkt.

Duurzaam ondernemen

De invloed en impact van duurzaamheidsthema's
hebben een steeds grotere invloed op het succes
van ondernemen.

Arbeidsmarkt

Bedrijven zullen richting 2025 een antwoord moeten
formuleren op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt.

Markten

In het post-covidtijdperk zal de foodservicemarkt
gedreven door veranderd gedrag van consumenten
en marktomstandigheden verder consolideren.

Strategieën

Oogsten, groei en rendement

Oogsten, autonoom groeien en ons rendement
verbeteren, door het verzilveren van de
initiatieven van de afgelopen jaren, autonoom
en met passende acquisities.

Intense klantfocus

Intense focus op de klant in de breedte van de
markt, door een passend aanbod van goed,
eerlijk en lekker eten en drinken, diensten en
nieuwe & bestaande oplossingen.

Digitale ambitie

De integrale propositie aan onze klanten
significanter verbeteren door onze digitale ambitie
en bijbehorende randvoorwaarden te leveren.

Uniforme werkwijze

Internationaal uniforme wijze van werken
(in een schaalbaar model), door succesvolle
implementatie en omarming van nieuwe
ERP omgeving.

Mens en organisatie

Klaar voor verdere (internationale) groei door
onze mens- en organisatiestrategie te realiseren,
met een Sligro Food Group-brede focus op het
doorontwikkelen van leiderschap, aansturings-
model, operational excellence, competenties en
kernwaarden.

Duurzaam ondernemen

Het aantoonbaar realiseren van onze
doelstellingen op duurzaam ondernemen, door
toevoegen van initiatieven met bijbehorende
interne en externe communicatie.

Uitkomsten 2025

Klanten

Klanttevredenheid ZB
Klanttevredenheid BS
Aanbod en impact Solutions vergroten
Verbeteringen in digitale propositie
en randvoorwaarden

Medewerkers

Medewerkerstevredenheid
Digitale ambitie 2 voorbereid
Klaar voor 'land 3' in 2025
Uitrol ERP in Nederland en België
gereed in 2025

Leveranciers en partners

Leverancierstevredenheid
Upsell Heineken
Marktaandeel JAVA Foodservice
verhogen

Maatschappij

40% CO₂-reductie (t.o.v. 2010)
NL: 15% Duurzaam assortiment
BE: 10% Duurzaam assortiment

Aandeelhouders

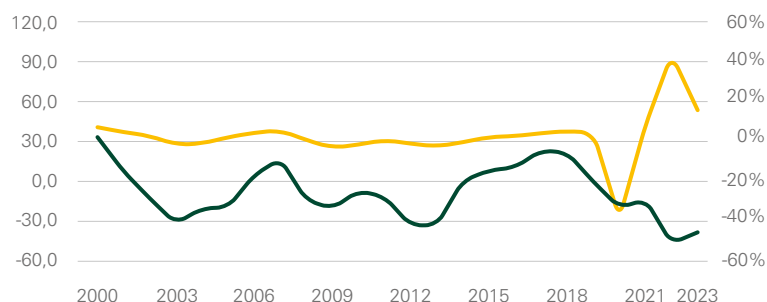
Autonome omzetgroei
Rendement + Omzetgroei
> overheadgroei

Marktbenadering

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

Relatie tussen consumentenvertrouwen en de groei van Foodservice

Consumentenvertrouwen
Omzetgroei Foodservice (in %)



“Wij focussen enerzijds op de klant en op maximale synergie, anderzijds rekening houdend met de marktsituatie per bedrijfsonderdeel, per land.”

Dries Bögels
Chief Commercial Officer

Wij zijn indirect afhankelijk van foodbestedingen door de consument. Economische indicatoren als consumentenvertrouwen en werkloosheids-cijfers zijn dan ook belangrijke voorspellers voor de ontwikkeling binnen onze markten. FoodService Instituut Nederland brengt traditioneel de relatie tussen consumentenvertrouwen en ontwikkeling van de Foodservice omzet in Nederland over meerdere jaren in beeld. De afgelopen jaren blijkt die relatie steeds minder duidelijk.

Met de diverse formules van de Groep richten we ons op de verschillende marktsegmenten van de foodservicemarkt. De primair op de klantgerichte activiteiten zijn gescheiden om maximaal in te kunnen spelen op de klant-behoefte van het specifieke segment. Alles 'achter de schermen' wordt maximaal centraal aangestuurd. We kiezen zowel in Nederland als België voor deze structuur en sturen het bedrijf als geheel in een BeNe-organisatie aan. Deze synergie geeft ons onderscheidend en lerend vermogen, alsmede een hoge mate van efficiency. Alleen daar waar het niet wenselijk of mogelijk is, werken wij met individuele systemen en processen. Hiermee wordt enerzijds naar maximale synergie gestreefd en anderzijds naar focus op de klant en op de marktsituatie per bedrijfs-onderdeel en per land.

Marktaandelen

Nederland
25,7%
Marktleider in foodservice

3,9%

België
Top drie in foodservice

De Nederlandse foodservicemarkt is nog zodanig gefragmenteerd dat zich ook de komende jaren waarschijnlijk acquisitiekansen zullen aandienen. Daar de voordelen van een acquisitie moeten opwegen tegen de complexiteit van de integratie, kijken wij daarbij voornamelijk naar relatief grote spelers.

In België is het foodservicelandschap nog meer versnipperd en beogen wij door een combinatie van autonome groei en acquisities een leidende positie in de foodservicemarkt te verwerven. De komende jaren ligt onze focus op deze twee landen.

Sligro Food Group Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor in Veghel (NL)			
Nederland		België	
Centrale backoffice Veghel		Centrale backoffice Rotselaar	
Sligro / De Kweker	Van Hoeckel	Sligro / Sligro-M	JAVA Foodservice
Landelijk netwerk van zelfbedienings-vestigingen, bezorgservicevestigingen en distributiehubs voor Heineken.		Zelfbedienings- en bezorgservice-vestigingen, bezorgservicevestiging met afhaalbaarheid en bezorging vanuit Nederland.	
Sligro Verspartners (deelnemingen in drie versbedrijven), gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (SmitVis), grootkeukens (Bouter) en kerstgeschenken (Tintelingen)			

“De zelfbedieningsvestiging is bij uitstek het voorraad- en afhaalcentrum en de inspiratieomgeving voor de klant die er de voorkeur aan geeft zelf zijn producten te selecteren en met onze specialisten van gedachten te wisselen over het vak.”

Kees Kiestra
Directeur Zelfbedieningsgroothandel

Wij geloven in de kracht van een sterk netwerk dat bestaat uit een geïntegreerd geheel van zelfbedienings- en bezorgservicegroothandels gecombineerd met een digitale omgeving, waar onze mensen het verschil maken. De kracht van het netwerk ligt in de onderlinge samenwerking. Zo bezoekt 70% van onze bezorgklanten gemiddeld tweemaal per maand de zelfbedieningsvestiging voor inspiratie, advies en een vergeten of acute boodschap. De zelfbedieningsvestiging leent zich bij uitstek als inspiratieomgeving c.q. showroom en voorraad- en afhaalcentrum voor de kleinere foodserviceklant die, wanneer hij doorgroeit en het gewenst is, geruisloos kan overstappen op bezorging.

Ook zijn er relatief grote zelfbedieningsklanten die er de voorkeur aan geven hun inkopen zelf te doen, zelf hun (vers)producten te selecteren en met onze specialisten van gedachten te wisselen over het vak. Dus hoewel we de operaties gescheiden hebben met het oog op efficiency en de behoeftes van onze klanten, is de commerciële samenwerking sterk verankerd. Dat werkt door in een integrale prijs-, bonus- en management-informatiestructuur voor onze klanten zodat het inkopen in beide kanalen prima samengaat.

In de foodservicemarkt in Nederland zijn wij marktleider met een marktaandeel van 25,7% (bron: FSIN). In België hebben we een top drie positie met een marktaandeel van 3,9% (eigen inschatting, mede gebaseerd op data van Foodservice Alliance).

Marktpartijen Foodservice ¹⁾ in %	2023	2022	2021
Sligro Food Group	25,7	25,6	24,9
Hanos	11,2	11,1	11,7
Bidfood	11,2	10,9	9,0
Pascal Groep	10,7	10,2	10,0
Makro	4,6	5,1	6,4
Drankengrossiers	11,8	12,7	10,9
Overige grossiers	12,0	11,8	13,2
Subtotaal grossiers	87,2	87,4	86,2
Logistieke service providers	6,6	6,5	7,3
Levering via retailers	6,2	6,1	6,4
	100,0	100,0	100,0

¹⁾ Bron: FSIN

Nederland

17,9 mln inwoners
€ 7,7 miljard marktomvang
 groothandelwaarde

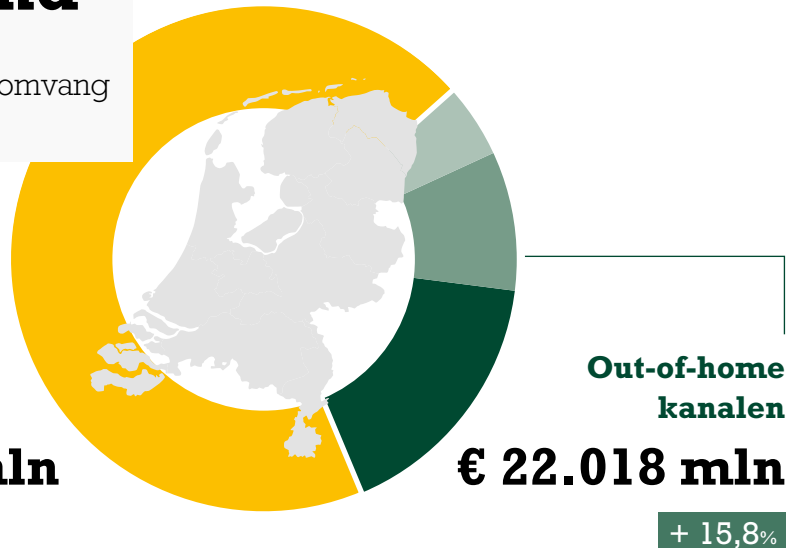
Bron: Foodservice Instituut
 Nederland

**At-home
 kanalen¹⁾**

€ 50.719 mln

+ 6,9%

 % groei 2022-2023



Klassieke horeca

€ 12.066

+ 17,5%

Catering

€ 3.564

+ 16,1%

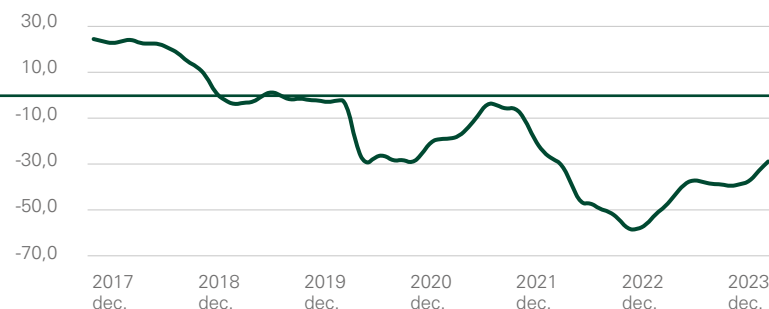
Gemak

€ 6.388

+ 12,6%

Consumentenvertrouwen Nederland

Bron: CBS



Markt en marktomvang Nederland

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

Voor 2023 schat FSIN in dat de foodservicemarkt in consumentenbestedingen met 15,8% is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, gemeten op basis van een kalenderjaar. De marktomvang in consumentenbestedingen komt daarmee uit op circa € 22,0 miljard. De daarvan afgeleide markt in groothandelwaarde schat FSIN in op € 7,7 miljard en dat zou een toename van 12% betekenen ten opzichte van vorig jaar. De groei van de markt was zeer sterk in de eerste maanden van het jaar waarbij werd vergeleken met de eerste weken van 2022 toen er nog COVID-maatregelen van kracht waren.

FSIN maakt een inschatting van de totaalomzet aan eten en drinken verkocht door grossiers aan hun zakelijke klanten, dus exclusief omzet aan mkb in Nederland, exclusief de volgende componenten:

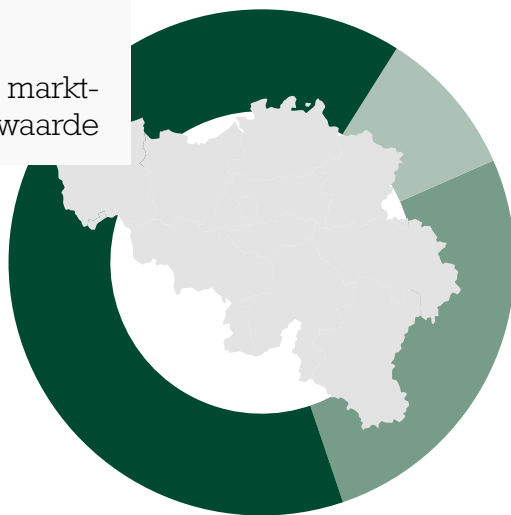
- BTW
- Tabakswaaren
- Non-food
- Eigen productiebedrijven

In totaal wordt onder deze FSIN-definitie ruim 18% van onze omzet uitgesloten.

België

11,7 mln inwoners
circa **€ 10,9 miljard** markt-
omvang groothandelwaarde

Bron: FoodService Alliance



Out-of-home kanalen

€ 24.650 mln

+ 3,9%

■ % groei 2022-2023

Klassieke horeca

€ 15.763

+ 1,4%

Catering

€ 2.364

+ 14,5%

Convenience

€ 6.523

+ 6,6%

Consumentenvertrouwen België

Bron: NBB.stat



Markt en marktomvang België

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

Voor 2023 schat Foodservice Alliance voor België in dat de foodservice-markt in consumentenbestedingen met 3,9% is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, gemeten op basis van een kalenderjaar. De marktomvang komt daarmee uit op € 24,7 miljard. De daarvan afgeleide markt in groot-handelswaarde schat Foodservice Alliance in op circa € 10,9 miljard en dat zou een toename betekenen van 13,7%. De afwijking tussen de ontwikke-ling in consumentenbestedingen en groothandelswaarde is buitengewoon groot. Het zijn echter de getallen zoals Foodservice Alliance ze presenteert en daar sluiten wij bij aan.

De marktaandelen en spelers zijn niet consistent gemeten de afgelopen jaren en daardoor is er geen duidelijk beeld van dalers en stijgers in de markt. Temeer omdat nog ongeveer 60% van de markt volgens Foodservice Alliance wordt beleverd vanuit de traditionele retailers en (vers)specialisten, waaronder alle niet volgesorteerde groothandels (d.w.z. alle gespecialiseerde groothandels zonder 'volledig' assortiment). Voor de volgesorteerde groothandels resteert dus 40% van de markt.

In België ligt ons marktaandeel op basis van de 2023 marktcijfers rond de 3,9%.

Synergie

Sligro Food Group is geen groep van bedrijven, maar is één geïntegreerd bedrijf met overlappende klant- en distributievormen. De specifieke smaakvoorkeuren binnen de foodservicemarkten van Nederland en België zijn weliswaar soms anders, maar we zien juist veel overeenkomsten en mogelijkheden om synergievoordelen te behalen.

We bedienen tal van klanten in beide landen, waarvoor we ons volledige netwerk inzetten. De kennis en kunde van onze medewerkers kunnen we breed in de organisatie inzetten en we ervaren met veel genoegen dat de bereidheid tot het uitwisselen en gebruiken van best practices in beide landen erg groot is.

Ons centrale distributiecentrum in Veghel speelt een belangrijke rol in de efficiency en effectiviteit van de logistiek binnen de Groep en helpt ons de schaalgrootte die we met de verschillende routes naar de markt creëren om te zetten in kostenvoordelen. De meest efficiënte supplychain is niet alleen een voordeel vanuit kosten en kwaliteit van dienstverlening, maar biedt ook op het vlak van duurzaamheid kansen. Door de geografische nabijheid kan dat netwerk ook worden ingezet voor onze foodservice-activiteiten in België. Diezelfde synergie geldt voor de centrale structuur en systemen, waarbij de afdelingen en processen, daar waar nuttig, zo zijn ingericht dat deze voor de Groep als geheel werken. Juist door die gezamenlijke activiteiten zijn wij in staat te investeren in mensen en systemen, daar waar dat het verschil kan maken.

Onze commerciële systemen en data kunnen in alle kanalen worden ingezet, al vullen we dat per segment wel duidelijk verschillend in op basis van de behoeften van onze klanten. We zien op dat vlak steeds weer nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden door interne benchmarking, maar ook door successen uit andere markten. De ondersteunende techniek en het datamanagement zijn centraal geregeld. Wij geloven dat datagedreven ondernemen een cruciale concurrentiefactor is.

We organiseren inkoop- en met name assortimentsmanagement dicht bij de klant in elk land en combineren de inkoop waar mogelijk ook over de landsgrenzen heen. Het lidmaatschap van Superunie zorgt er bovendien voor dat we significante voordelen kunnen behalen op een deel van het foodservice-assortiment dat overlapt met de retailmarkt. In combinatie met de eigen inkoopafdeling binnen Sligro Food Group creëren we daarmee een sterk inkoopblok in de markt. 'Sterk' zien wij daarbij als kracht en niet als macht. Wij zijn van het creëren van waarde en niet van het afbreken of slopen ervan. Wij geloven in duurzame samenwerking met partners aan de leverancierszijde. Samen met onze eigen productie-bedrijven en verspartners zijn we in staat onderscheidende producten aan te bieden voor al onze klanten. Ook het ruime scala van hoogkwalitatieve en ook innovatieve Exclusieve Merken geeft onze formules onderscheidend vermogen in de markt. Exclusieve Merken worden veelal in nauwe samenwerking en op basis van langetermijnpartnerships met onze leveranciers ontwikkeld.

De kracht van onze unieke bedrijfscultuur is een belangrijke onderscheidende factor in de markt. De passie voor eten en drinken en de klant-gerichtheid zitten in de genen en zijn niet aangeleerd. Dat maakt het 'echt' en moeilijk te kopiëren en dat wordt ook zo ervaren door onze klanten. Daar zijn we trots op en noemen dat ons 'Groene Bloed'.

Sterke merken

Sligro-M klanten omarmen de exclusieve merken van Sligro Food Group.

Binnen enkele maanden werden de Sligro Food Group **Exclusieve Merken** ook door onze Sligro-M klanten omarmd en zit het omzetaandeel van deze Exclusieve Merken nagenoeg op het hoge niveau onder Metro-vlag. Hoewel een assortiment altijd in beweging blijft, constateren we dat het aanbod nu past bij de klant en de bekendheid en waardering van klanten met ons Exclusieve Merken assortiment sterk is toegenomen.

ruim
15.000
artikelen

in meer dan
100
artikelgroepen



Ontwikkelingen 2023

Operatie en markt

Na een turbulent 2022 met relatief veel druk op de operatie en supplychain die wereldwijd behoorlijk van slag was, stond 2023 in het teken van het herstellen van de rust. De basisdienstverlening moest beter en bovendien efficiënter, mede met het oog op de nog altijd stevige kosteninflatie. We zijn daar alles overwegend goed in geslaagd, met een sterk verbeterde maar bovenal stabiele gemiddelde servicegraad en tijdigheid van leveren. Dat ging bovendien met een sterk verbeterde efficiency, temeer omdat de beschikbaarheid van materiaal en mensen in transport sterk verbeterde. Ondanks de stevige kosteninflatie in transport waren we in staat de tijdelijke kosten, die we in 2022 nog wel kenden, te minimaliseren en daarnaast de reguliere kosten verder te verlagen.

“Onze basisdienstverlening is sterk verbeterd met een stabiele gemiddelde servicegraad en tijdigheid van leveren.”

Gerrit Buitenhuis
Chief Supply Chain Officer

Die verbetering was ook noodzakelijk, want onze klanten hadden meer dan ooit behoefte aan een goede en betrouwbare dienstverlening. Voor 2024 zien we op dit vlak nog verdere verbeterkansen van gemiddeld goed naar specifiek goed. Immers, individuele klanten ervaren zo nu en dan toch nog een minder goede service en dat is reden om te switchen van leverancier. Die problematiek speelde ook bij onze concurrenten. We verwelkomden veel nieuwe klanten maar zagen er ook vertrekken. Per saldo viel de balans voor ons positief uit, maar uiteindelijk binden wij klanten natuurlijk het liefst voor langere termijn met ‘de achterdeur’ dicht en ‘de voordeur’ wijd open.

De markt is volop in beweging en onze klanten zijn in toenemende mate kritisch op prijs. Dat is niet verwonderlijk aangezien zij op nagenoeg alle elementen van hun bedrijfsmodel worden geconfronteerd met stijgende kosten door de hoge inflatie. Bovendien zagen veel van onze klanten na de zomer de toenemende terughoudendheid van de consument op bestellingen in het ‘out of home’ kanaal en daarmee hun afzetvolumes dalen. Dat had tot gevolg dat we scherp aan de wind moesten varen qua prijsbeleid en middels assortimentskeuzes en diensten onze klanten moesten ondersteunen om, ondanks de prijsinflatie, toch een acceptabele menu-prijs te kunnen blijven bieden. We denken daar zeer behoorlijk in te zijn geslaagd, maar het thema blijft ook de komende tijd nog actueel en vraagt dus ook van ons blijvende aandacht. Het had mede tot gevolg dat ook wij na de zomer de volumes zagen teruglopen en we niet alle prijsstijgingen van onze leveranciers konden doorgeven in de prijzen aan onze klanten, wat druk op onze resultaten zet. Om dat te compenseren hebben we onze formule-uitgangspunten en assortimentskeuzes tegen het licht gehouden, en daar waar nodig aangepast, en ook in onze promotionele activiteiten andere keuzes gemaakt.

Sligro-M

Aan het einde van 2022 heeft de rechtbank in Antwerpen, in het proces van de gerechtelijke reorganisatie van Makro Cash & Carry Belgium N.V., de gerechtsmandatarissen gemachtigd om het merendeel van de Metro-activiteiten in België aan Sligro Food Group te verkopen. De overdracht van de activiteiten vond uiteindelijk plaats op 3 januari 2023. Een van de bij het proces betrokken partijen tekende nog wel beroep aan tegen de beslissing van de rechtbank, maar dat werd ondubbelzinnig afgewezen waarmee de transactie definitief werd afgerond.

De negen Metro groothandels in Antwerpen Zuid, Wevelgem, Luik, Hasselt, Middelkerke, Namen, Sint-Katelijne-Waver, Brussel en Vorst werden na een intensieve en gedegen voorbereiding, in een tijdsbestek van tien dagen, heropend onder onze vlag, waarmee we op alle locaties op 18 januari weer operationeel waren. Een prestatie van formaat, die alleen mogelijk was door de inzet van vele Nederlandse en Belgische collega's die gezamenlijk geweldige teams vormden.

Die snelle opstart werd gevolgd door een periode van gewenning en optimalisatie. Daarin werd door training en begeleiding van de nieuwe collega's routine ontwikkeld in de werkwijze en systemen van de Groep en werd, mede op basis van feedback van klanten en marktdata, toegewerkt naar een passende samenstelling van het assortiment en prijspositionering. Ten aanzien van prijzen begonnen we wel op een achterstand, daar de prijzen onder de vorige eigenaar al lange tijd niet meer waren aangepast, terwijl de inflatie daar wel om vroeg. De sterke eigen merken positie waar Metro om bekend stond, werd vervangen door de eigen merken portefeuille van Sligro Food Group. Daar moesten onze klanten natuurlijk aan wennen en goed over geïnformeerd worden, maar binnen enkele maanden werden de Sligro Food Group Exclusieve Merken ook door onze Sligro-M klanten omarmd en zit het omzetaandeel van deze Exclusieve Merken nagenoeg op het hoge niveau van de tijd onder Metro-vlag. Hoewel een assortiment altijd in beweging blijft, constateren we dat het aanbod nu past bij de klant en de bekendheid en waardering van klanten met ons Exclusieve Merken assortiment sterk is toegenomen.

Het was onze ambitie om tegen het einde van het eerste jaar op circa 70% van de originele omzet terug te zijn. We lopen op die ambitie nog wat achter maar we zijn pas diep in het vierde kwartaal van 2023 begonnen met het aanbieden van bezorging vanuit onze nieuwe bezorg-

servicelocatie in Evergem en opereren in Middelkerke nog vanuit de tijdelijke pop-up locatie.

Ondanks de wat lagere omzetrealisatie zijn we uitermate tevreden over de operationele resultaten. Mede dankzij de betrokken collega's in de vestigingen zetten we elke dag stapjes vooruit, zijn de kosten goed onder controle en dragen deze locaties vanaf het vierde kwartaal positief bij aan de ebitda van de Groep.

ERP implementatie

Sinds we in november 2022 live zijn met onze nieuwe ERP oplossing in Antwerpen ervaren we problemen in met name de bezorgoperatie. Dat zorgde voor een onvoldoende performance naar onze klanten op zowel de fysieke leveringen als de administratieve afwikkeling. Gedurende het eerste halfjaar hebben we een verbetertraject opgestart waarmee we stap voor stap problemen oplosten en de processen en systemen stabiliseerden. De resultaten daarvan werden steeds meer zichtbaar, al bleef de situatie nog onvoldoende stabiel en te complex om een vervolg van de uitrol naar andere locaties in gang te zetten. Daar hebben we dus niet voor gekozen.

Het programma is uitvoerig geëvalueerd en op basis van de kwaliteitsbeoordeling van het systeem zoals het nu staat, zien wij nog altijd een route naar een toekomstbestendig en schaalbaar platform met SAP als basis. We zien hoe succesvol we zijn met onze SAP Hybris online-omgeving, de meerwaarde van onze nieuwe artikelmasterdata-omgeving en de verbeterde functionaliteit in de Finance modules van SAP, die allemaal al live staan. Met alle lessen en ervaringen opgedaan, kiezen we nu voor een koers waarbij we de gebouwde oplossing ontvlechten en splitsen naar een losse bezorg- en zelfbedieningsmodule die we daarna gemakkelijker kunnen uitrollen. Om dat in alle rust, en zonder de operatie te verstoren, uit te kunnen werken wordt in België als tussenfase een lokaal aangepaste versie van het huidige, in Nederland met succes toegepaste, IBM-platform geïmplementeerd. Deze route zorgt in onze ogen voor een snellere verbetering van het overall rendement in België enerzijds en beperkt de programmakosten voor de verdere ERP uitrol in België en Nederland anderzijds. De uitwerking van deze nieuwe route zal in de eerste jaarhelft van 2024 worden voortgezet, waarbij ook de randvoorwaarden en waarborgen worden gecreëerd om herhaling van wat achter ons ligt te voorkomen.

In het licht van deze besluitvorming en op basis van de kwaliteitsbeoordeling van het systeem zijn we tot de conclusie gekomen dat we een deel van de gebouwde oplossing versneld moeten afschrijven middels een bijzondere waardevermindering. Dat zit met name op de voor het bezorgproces gebouwde componenten. In totaal gaat het om een bedrag van € 17 miljoen bijzondere waardevermindering in 2023, waarmee de amortisatielast op software in de komende vier jaar lager wordt.

Van landen naar BeNe-organisatie

Los van de gewijzigde koers rond de ERP implementatie, namen we rond de zomer ook het besluit om de aansturing van onze Belgische activiteiten anders in te richten. Ook hier ging een evaluatie aan vooraf, waarbij we vooral onze aanpak ten aanzien van de 'bestaande Belgische activiteiten' vergeleken met die van de Sligro-M activiteiten. Dat leidde tot onze conclusie dat de aansturing van België, de technische en logistieke infrastructuur en harmonisatie van assortimenten te ver af is komen te staan van de basisprincipes binnen ons businessmodel en dat we daarop moesten bijsturen. Immers hebben we bij Sligro-M ervaren dat we daarmee in relatief korte tijd succesvol kunnen zijn.

We hebben de aansturing gewijzigd door te stoppen met separate landen-directies voor Nederland en België en we sturen vanaf 2024 het geheel aan als een BeNe-organisatie vanuit de centrale directie. De teams van alle directieleden worden samengevoegd en geoptimaliseerd zodat een platte, meer hands-on, efficiënte mix van Belgische en Nederlandse collega's ontstaat, die volgens dezelfde principes en beleidskaders werkt in alle onderdelen van ons bedrijf. Wij verwachten daarmee zowel daadkracht en dus snelheid als synergie en dus efficiency te bevorderen. Centraal waar het kan, decentraal waar het moet en steeds zoeken naar groepssynergie is het devies.

In het vierde kwartaal van 2023 hebben we, zoals hierboven al vermeld, de bezorgoperatie in onze nieuwe bezorgservicelocatie in Evergem, de bezorgservice voor België in Maastricht en de voormalige ISPC-locaties in Luik en Gent op dezelfde ERP omgeving gezet als de Sligro-M locaties en de Nederlandse vestigingen. Begin 2024 volgt nog de bezorgservicelocatie in Rotselaar. Dat geeft ons een sterk verbeterde grip en inzicht op assortimenten, prijzen en logistieke prestaties ten opzichte van het verleden op een uniforme wijze voor onze medewerkers. We streven naar uniformering van de assortimenten in alle Belgische activiteiten, met centrale aanleve-

“Om de SAP-integratie in alle rust uit te kunnen werken, wordt in België als tussenfase een versie van het in Nederland met succes toegepaste IBM-platform geïmplementeerd.”

Bart Luijten
CIO

ring vanuit het centrale distributiecentrum in Veghel, wat op termijn tot stapeling van volumes en betere prijzen zal leiden. Ook onze klant ervaart in toenemende mate uniformiteit en rust in de operatie en dat is essentieel voor groei.

Duurzaam ondernemen

In 2023 hebben we belangrijke stappen gezet op weg naar de duurzaamheidsvereisten onder de CSRD. We hebben dit jaar onze dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd en hebben veertien materiële onderwerpen geïdentificeerd waarvoor we ons beleid definiëren en KPI's en doelen zullen formuleren. De toetsing bij diverse stakeholders is opgestart en zal begin 2024 worden voltooid. Er is veel tijd en energie gaan zitten in het goed definiëren van de KPI's en het identificeren van de databron waaruit de gegevens moeten voortkomen. Voor het grootste deel van de verplichte en door ons gekozen KPI's zijn we klaar om de meting vanaf 1 januari 2024 te starten zodat we over geheel 2024 erover kunnen rapporteren. Er zijn echter KPI's waarvoor de data nog niet beschikbaar is en we mede afhankelijk zijn van ontwikkelingen in de branche/keten. Tot die tijd zullen we, mits zinvol, op basis van inschattingen en benaderingsmethoden werken.

Naast de aandacht voor verantwoording en compliance rond duurzaamheid hebben we ook niet stil gezeten op acties die de verduurzaming ten goede komen. Onze investeringen in elektrisch transport, zonnepanelen en verduurzaming van gebouwen liepen onverminderd door. Ook de keuzes binnen ons assortiment, verpakkingen en de toename van de verkopen onder onze koepel eerlijk & heerlijk dragen bij aan de verduurzaming van onze propositie.

Sligro Food Group Transport / Overname activiteiten Simon Loos

In 2023 zijn we gestart met ons eigen transportbedrijf onder de naam Sligro Food Group Transport. We doen dat vanuit drie belangrijke overwegingen. Ten eerste om de afhankelijkheid van externe dienstverleners te verkleinen. We werken al vele jaren, overwegend prettig, samen met onze transportpartners. We zien echter ook de druk in die markt en zijn in het verleden al vaker geconfronteerd met plotselinge faillissementen of bedrijfsstakingen en dan staat de continuïteit van dienstverlening aan onze klanten onder druk. Met een eigen aandeel in die markt zijn we in staat dat op te vangen. Ten tweede willen we zelf meer kennis opbouwen over de kosten en kostenstructuur in een voor ons belangrijke component van de dienstverlening. We geven meer dan € 100 miljoen per jaar aan transport uit en de kosteninflatie is zeer hoog. Door zelf meer ervaring op te doen kunnen we in de toekomst mogelijk betere proposities uitonderhandelen of zelfs met onze partners gezamenlijke inkoop organiseren van belangrijke

componenten. Ten derde willen we de verduurzaming een zet geven. We zijn het bedrijf gestart met 25 elektrische vrachtwagens en bijbehorende infrastructuur in Amsterdam en we hebben in 2023 nog eens 25 elektrische vrachtwagens besteld die in 2024 instromen.

We zijn nadrukkelijk gericht om een deel van de vloot, en dus niet het geheel, in eigen beheer te brengen. We werken graag blijvend in combinatie met onze partners in een goede mix verder. We zijn ook alleen gericht op transport voor Sligro Food Group en begeven ons niet op de markt om voor derden transport te faciliteren.

Op 2 januari van 2024 namen wij de transportactiviteiten ten behoeve van de Sligro bezorgservicelocaties in Amsterdam, Berkel en Rodenrijs en Drachten over van Simon Loos. Hoewel dit wat eerder kwam dan verwacht, was dit een van de redenen om Sligro Food Group Transport op te richten. Simon Loos maakte een strategische heroverweging en koos ervoor met deze activiteiten te stoppen. Omdat we deze samen met een van onze partners (Koninklijke Euser) konden overnemen, is de continuïteit van de dienstverlening op alle locaties geborgd.

We richten ons er nadrukkelijk op om een deel van de vloot, en dus niet het geheel, in eigen beheer te brengen.

Ontwikkeld assortiment

Wij volgen 10 van de 12 Topkeurmerken van Milieu Centraal, aangevuld met enkele keurmerken uit hun Keurmerkenwijzer.

Eerlijk & heerlijk

Artikelen krijgen in ons artikelbestand de kwalificatie 'eerlijk & heerlijk' wanneer zij beschikken over ten minste één onafhankelijk, transparant en gecontroleerd keurmerk zoals gedefinieerd door Milieu Centraal.



Assortiment

7,9%

Eerlijk & heerlijk
België

14,3%

Eerlijk & heerlijk
Nederland

85,7%

Overig
Nederland

92,1%

Overig
België

Nederland

Sligro / De Kweker
Zelfbedienings-
vestigingen (ZB)

51

Sligro / Van Hoeckel
Bezorgservice-
vestigingen (BS)

9

Sligro
distributiehubs

3

Vestigingen in Nederland

- Hoofdkantoor Sligro Food Group
- Centraal distributiecentrum
- Productiebedrijven
- Zelfbedieningsvestigingen
- Bezorgservicevestigingen
- Sligro distributiehubs
- Bouter
- Van Hoeckel
- ZiN Inspiratielab
- Tintelingen



Culivers / SmitVis
Productie-
bedrijven

2

Specialisten
Bouter
Grootkeukenspecialist

Tintelingen
Online keuzecadeaus en
kerstgeschenken

ZiN
Inspiratielab

België

Sligro / Sligro-M
Zelfbedieningsvestigingen (ZB)¹

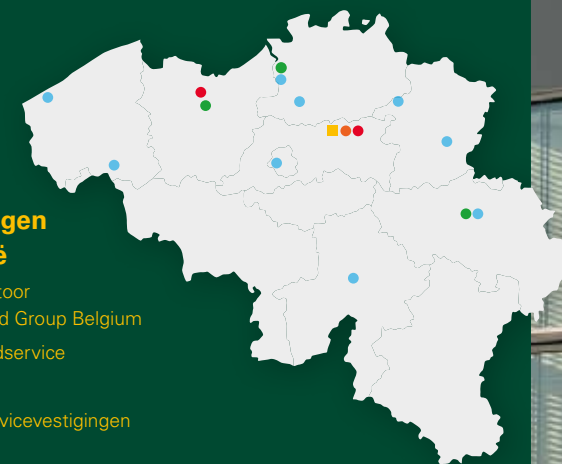
12

Sligro / Sligro-M / JAVA Foodservice
Bezorgservicevestigingen (BS)

2

Vestigingen in België

- Hoofdkantoor
Sligro Food Group Belgium
- JAVA Foodservice
- Sligro
- Bezorgservicevestigingen
- Sligro-M



¹⁾ Waarvan één vestiging bezorging met afhaalmogelijkheid betreft en één vestiging een pop-up store in afwachting van de definitieve vergunning.

Nederland

De zelfbedieningsomzet in Nederland vlakke in 2023 af. De volumes stonden onder druk maar dat werd meer dan gecompenseerd door een nog altijd stevige inflatie. In de bezorging lag de groei ten opzichte van vorig jaar hoger. We wonnen in volume en daar kwam de inflatie bij. Daarnaast hadden we in de eerste weken van 2022 nog te maken met beperkende maatregelen rond COVID, waardoor de groei in het eerste kwartaal van 2023 optisch nog sterker was. We namen medio dit jaar in goed overleg afscheid van een van onze top 10 klanten in bezorging, waarvoor wij hoofdzakelijk logistieke dienstverlening verrichtten. In de basis past die dienstverlening niet in ons model en door de toegenomen logistieke kosten en schaarste maken we ook bewust keuzes in de portfolio. Dat zorgde in de tweede jaarhelft van 2023 (en ook in de eerste jaarhelft van 2024) voor druk op de omzetontwikkeling.

België

In België nam de omzet in de zelfbediening wederom toe en voegden we met Sligro-M negen locaties met hoofdzakelijk zelfbedieningsomzet toe. We zagen ook in België groei in bezorging, waar we vanuit een stevige aanwas van nieuwe klanten in 2022 een verdere groei in 2023 realiseerden. In de tweede jaarhelft zagen we echter een omgekeerd beeld, waarbij de bezorging terugliep. Dat was het directe gevolg van bezorgklanten die wij vanuit Antwerpen bedienden en na de ERP transitie hebben teleurgesteld met onze achterblijvende dienstverlening. Veel klanten hebben we kunnen behouden en bedienen we nu in een stabiele operatie met succes vanuit onze bezorgservicelocatie in Evergem, maar helaas heeft ook een deel ervoor gekozen hun volumes elders onder te brengen. Dat effect werd groter in de loop van de tweede jaarhelft en hoewel de uitstroom nu tot een halt is gekomen, zal het effect op de omzet van de reeds vertrokken klanten ook in de eerste kwartalen van 2024 nog zichtbaar zijn. In de bezorgoperatie buiten die van Antwerpen zien we een stabiel beeld, al hebben we ook daar in overleg met de klanten soms besloten de dienstverlening te stoppen wanneer we de kostenstijgingen onvoldoende konden doorgeven in de prijs.

Vestigingen voor zelfbediening en afhaalbaarheid

	Aantal vestigingen		x 1.000 m ² vvo ¹⁾	
	ultimo boekjaar		ultimo boekjaar	
	2023	2022	2023	2022
Zelfbediening 2.0 stijl	18	21	113	132
Zelfbediening 3.0 stijl	32	29	226	211
De Kweker	1	1	12	12
Nederland	51	51	351	355
Zelfbediening	11	2	41	15
Bezorglocatie met afhaalbaarheid	1	1	11	11
België	12	3	52	26
Totaal	63	54	403	381

¹⁾ Verkoop vloeroppervlak.

Financieel

(x € miljoen)

Omzet

2.859

Ebit

15

Ebitda

137

Ebitda in %
van de omzet

4,8%

Nettowinst

6

Eigen vermogen

461

Vrije kasstroom

34

Netto
investerings

78

Voorgesteld dividend per aandeel (x € 1)

0,30



Financiële resultaten

Wij geloven in de kracht van de Groep als geheel en moedigen daarbij kennisdeling en het optimaliseren van groepssynergie aan. De individuele resultaten van de onderliggende bedrijfsonderdelen zijn daarbij van secundair belang. Om dat te faciliteren kennen we bij Sligro Food Group een hoge mate van (backoffice) integratie.

Aansturingsmodel en beleid

Wij stimuleren het groepsdenken en proberen dat niet te frustreren door ingewikkelde interne afreken-, toerekenings- en fiatteringsprocedures.

De Directie is actief betrokken bij het beleid en de uitvoering daarvan in alle bedrijfsonderdelen. Wij sturen onze organisatie op basis van een middellange termijn, een strategisch plan met een horizon van drie tot vijf jaar. Om die strategische plannen communiceerbaar te maken naar de rest van de organisatie, vertalen wij deze in concrete doelstellingen en resultaatgebieden die voor iedereen helder en begrijpelijk zijn. Wij dagen onze mensen uit om met (creatieve) plannen invulling te geven aan die doelstellingen en resultaatgebieden.

Op basis van het strategisch meerjarenplan, wordt een jaarplan en jaarlijkse begroting gemaakt. Op kwartaalbasis monitoren wij de voortgang van de plannen en maandelijks wordt op basis van KPI-rapportages in beeld gebracht of de gewenste resultaten behaald worden bij de huidige koers. Op kwartaalbasis worden prognoses op de financiële resultaten gemaakt voor de resterende maanden van het lopende jaar. Indien daarin afwijkingen ten opzichte van onze doelen wordt geconstateerd, geeft dat aanleiding tot bijsturing van de bedrijfsactiviteiten. Daarbij wordt zowel naar de voortgang op de jaarplannen gekeken als naar de ontwikkeling van externe (markt)factoren.

Voor de sturing van de bedrijfsactiviteiten wordt gebruik gemaakt van gedetailleerde rapportages over de ontwikkelingen vanuit meerdere gezichtspunten. Daarbij ligt de nadruk op procesgerichte prestatie-indicatoren (KPI's) en niet op financiële kengetallen. Ze zijn helder

gedefinieerd en hebben betrekking op de activiteiten die binnen de directe invloedssfeer van de ontvanger liggen. Omdat wij op veel locaties gelijksoortige werkzaamheden uitvoeren, maken we veelvuldig gebruik van interne benchmarking. Dat creëert focus en stimuleert het gevoel van continu verbeteren en gezonde competitie dat wij nastreven. Meerdere malen per jaar wordt de correlatie tussen de prestatie-indicatoren en de financiële resultaten aangetoond.

In navolging van onze groei, ontwikkelen wij internationale standaarden en maken deze communiceerbaar en eenduidig. De afdelingen Group Control en Interne Audit oefenen controle uit op de naleving daarvan. Dat helpt om de kwaliteit van inzichten en de snelheid van rapporteren te behouden. De implementatie van een nieuw IT- en datalandschap geeft daarbij een positieve impuls.

Om de dienstverlening aan onze klanten steeds verder te verbeteren, investeren we permanent in verbeteringen van onze online omgeving, datakwaliteit, onze logistieke- en vestigingsnetwerken en onze formules.

We financieren door gebruik te maken van lange en korte termijn leen- en kredietfaciliteiten, waarbij we een comfortabele marge ten aanzien van de daarbij gestelde financieringsconvenanten nastreven. Door reductie van het kapitaalbeslag in werkkapitaal, kunnen middelen worden vrijgemaakt om de investeringen te bekostigen. Alleen indien, als gevolg van (majeure) acquisities, de gewenste marge ten aanzien van de financieringsconvenanten onvoldoende is, kan ook door uitgifte van aandelen in financiering worden voorzien. Op langere termijn komt de netto-investeringsomvang voor de Groep uit op circa 2,5% van de omzet.

Resultaten

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

x € miljoen	2023	2022	In % van de omzet	
			2023	2022
Omzet	2.859	2.483	100,0	100,0
Kostprijs van de omzet	(2.097)	(1.820)	(73,3)	(73,3)
Brutowinst	762	663	26,7	26,7
Overige bedrijfsopbrengsten	8	18	0,3	0,7
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(633)	(555)	(22,2)	(22,3)
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	137	126	4,8	5,1
Afschrijvingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	(65)	(59)	(2,3)	(2,4)
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	(2)	0	(0,1)	0,0
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)	70	67	2,4	2,7
Amortisatie immateriële vaste activa	(38)	(21)	(1,3)	(0,9)
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële activa	(17)	(3)	(0,6)	(0,1)
Bedrijfsresultaat (Ebit)	15	43	0,5	1,7
Financiële baten en lasten	(9)	0	(0,3)	0,0
Winst (verlies) voor belastingen	6	43	0,2	1,7
Winstbelastingen	0	(4)	0,0	(0,1)
Nettowinst (verlies)	6	39	0,2	1,6

Omzetontwikkeling

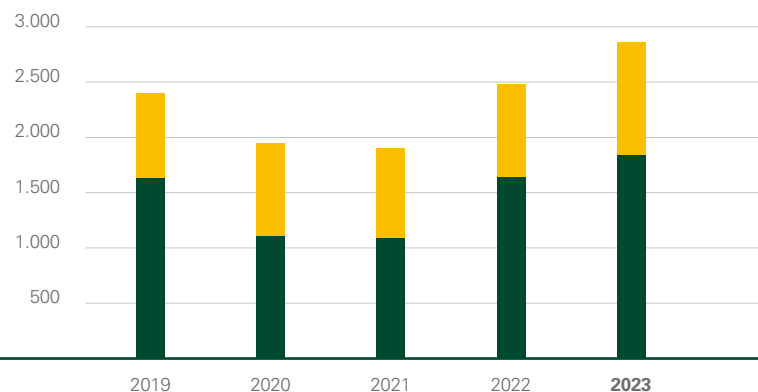
Over 2023 realiseerden wij een omzet van € 2.859 miljoen, een toename van 15,2% ten opzichte van vorig jaar. In Nederland was sprake van een omzettoename van 8,6%. In België beliep de omzettoename 75,4%. In Nederland was de omzettoename volledig autonoom. In België lag de autonome groei op 11,3% en was de resterende groei afkomstig van de in januari 2023 overgenomen Metro-locaties die wij nu onder de naam Sligro-M exploiteren.

In Nederland werd de omzetontwikkeling mede gedreven door de hoge inflatie. Dat had een effect op de omzet van ruim 8% en er was dus nauwelijks sprake van volumegroei. Dat zorgde ervoor dat de discussies in de markt over prijzen en prijsverhogingen scherp werden gevoerd. In veruit de meeste gevallen leidde dat tot een voor beide acceptabele nieuwe afspraak, maar in een aantal gevallen, waaronder bij een van onze grote klanten, besloten wij onze dienstverlening af te bouwen. De bezorg-omzet exclusief tabak nam desondanks met bijna 14% toe en daar was ook sprake van een mooie volumestijging. De zelfbedieningsomzet exclusief tabak nam met circa 2% toe en we zagen de volumes in de loop van het jaar dalen. Per saldo presteerden we in Nederland iets beter dan de markt als geheel waarmee ons marktaandeel licht steeg.

In België zagen we een mooie autonome toename van de omzet in zowel waarde als volume. De trend binnen het jaar was echter minder gunstig. Na de ERP implementatie in november 2022 kenden we veel problemen in met name de bezorgoperatie van onze vestiging in Antwerpen. Het heeft tot de zomer van 2023 geduurd om dat te stabiliseren en in die tijd was onze dienstverlening aan onze klanten en de administratieve afwikkeling daarvan onder de standaard die wij nastreven. Een aantal klanten heeft in het licht van die problemen ervoor gekozen hun inkopen elders onder te brengen. Ook in België was prijs en prijsverhoging een belangrijk thema. Zeker in de institutionele markt bleek het niet altijd eenvoudig om de gestegen kosten (deels) in de prijs door te geven. Ook in België leidde dat tot bewuste keuzes om met enkele klanten de dienstverlening te beëindigen. De combinatie van deze effecten drukte met name vanaf het derde kwartaal de omzetontwikkeling.

Omzetverdeling (x € miljoen)

■ Zelfbediening
■ Bezorgservice



Onze Sligro-M vestigingen hebben een sterk eerste jaar achter de rug. Door de onrust die heerste in de kwartalen voorafgaand aan onze acquisitie, hadden al veel klanten hun inkopen elders ondergebracht. Daardoor moesten wij vanaf medio januari, na de ombouw en heropening, klant voor klant terugwinnen en vertrouwd laten raken aan onze assortimenten en de prijsstelling die daarbij hoort. Bovendien heeft het ook enige tijd nodig om in overleg met onze klanten het assortiment passend te maken aan hun wensen. We hebben daar week voor week en maand voor maand verbeteringen in doorgevoerd en zijn van mening dat er een prima passend assortimentsaanbod staat wat vanzelfsprekend continue onze aandacht blijft houden. De omzet in het eerste jaar was € 157 miljoen. Hoewel we daar bij de start van het jaar wellicht wat meer van hadden verwacht, zijn we tevreden met waar we nu staan. Onze vestiging in Middelkerke draaide immers geheel 2023 vanuit de tijdelijke noodlocatie en kunnen we pas sinds het begin van 2024 de voormalige Metro-bezorgklanten bedienen vanuit onze nieuwe bezorglocatie in Evergem.

De combinatie van autonome groei en acquisitie zorgde voor een toename van ons marktaandeel in België.

De tabakswetgeving zorgt voor belangrijke verschuivingen in de markt. Vanaf 1 juli 2024 is het in Nederland niet meer toegestaan om rookwaren in de retail te verkopen. In toenemende mate zagen we ook al in 2023 supermarktketens en winkeliers stoppen met de verkoop van rookwaren en dat volume verschoof onder meer naar de petrolshops. Dat zorgde bij

ons voor een oplopend tabaksaandeel in de loop van het jaar, al nam ons tabaksaandeel voor 2023 nog wel licht af ten opzichte van een jaar eerder tot 7,4%.

Brutowinst

De brutowinst bleef als percentage van de omzet gelijk op 26,7%.

Het jaar stond net als in 2022 in het teken van het managen van de inflatie. Die inflatie had grote impact op de inkooprij van producten en de kosten, maar ook op het vlak van leveranciersbijdragen en klantbonussen. Onze klanten hebben die druk op kosten ook in alle elementen van hun bedrijfsvoering gevoeld en daarmee werden discussies over prijs scherper en nam de ruimte om prijsstijgingen door te geven in de keten af.

De prijsstijgingen op inkoop hebben we deels door kunnen geven in de keten, al hebben we de jaarlijkse verbetering van onze condities aangewend om die stijgingen te beperken. Ruimte voor kostenstijgingen van onze dienstverlening in de markt was er niet en dus hebben we deze deels gecompenseerd in efficiency en deels geabsorbeerd in ons resultaat.

Kosten, afschrijvingen en amortisatie

De kosten, inclusief afschrijving en amortisatie, namen ten opzichte van vorig jaar als percentage van de omzet toe met 0,8%-punt tot 26,5%. Onderdeel van deze kosten zijn de non-cash bijzondere waardeverminderingen op de software en onze operatie in Antwerpen. In 2023 was daar een bedrag van € 19 miljoen mee gemoeid, in 2022 was dat € 3 miljoen en dat verklaart de netto toename. De overige kosten bleven per saldo dus gelijk als percentage van de omzet ten opzichte van een jaar eerder. Om dat te bereiken is door vele collega's een enorme inspanning geleverd, want we werden aan het begin van het jaar met stevige prijsstijgingen geconfronteerd.

De lonen stegen in België met ruim 11% en in Nederland met bijna 5%. Door scherpe keuzes te maken in onze bezetting, het schrappen van vacatures en de afbouw van inleencapaciteit voor met name veranderprojecten, hebben we een groot deel van die kostenstijging kunnen opvangen. Wat resteerde was een toename van de personeelskosten als percentage van de omzet van 0,3%.

De logistieke kosten namen als percentage van de bezorgomzet met 0,8%-punt af. We begonnen het jaar met een stijging van onze transporttarieven van zo'n 8%. Door schaarste moesten we in 2022 veel extra kosten maken voor buitenlandse chauffeurs en extra bijrijders. Dat was in 2023 haast niet meer nodig. Het benodigde volume kon via de reguliere transportafspraken worden ingevuld. Dat kost toch circa de helft minder dan de inzet van de buitenlandse chauffeurs met bijkomende extra kosten. Daarnaast hebben we in 2023 veel initiatieven gelanceerd om kosten in de logistiek te besparen. Met rust in de keten konden we weer tijd besteden aan het verruimen van levervensters, postcode-optimalisatie en het verschuiven van leveringen naar de middaguren. Per saldo lukte het ons om de tariefstijgingen teniet te doen.

De algemene kosten namen stevig toe. Al speelden ook hier inflatie en kostenstijgingen van dienstverlening ons parten, het grootste deel van de stijging werd veroorzaakt door de kosten die we maakten voor het stabiliseren van de ERP oplossing in Antwerpen. We kozen ervoor deze € 6 miljoen aan kosten direct ten laste van het resultaat te brengen vanwege het eenmalige karakter ervan.

De verkoopkosten namen af door gerichte besparingsacties in het licht van de marktontwikkelingen en de omzettrend in de loop van het jaar. We zagen na de zomer de volumes afnemen en hebben als onderdeel van de besparingsinitiatieven keuzes gemaakt in de marketinguitgaven en kosten verlaagd. Daar stond tegenover dat we de voorziening op debiteuren hebben verhoogd met het oog op de verslechterende marktomstandigheden.

De afschrijvingen en amortisatie namen met € 39 miljoen toe ten opzichte van een jaar eerder. De eerder toegelichte toename van de bijzondere waardeverminderingen verklaren daarvan € 16 miljoen. Daarnaast voegde Sligro-M ruim € 10 miljoen aan afschrijvingen en amortisatielasten toe. Sinds december 2022 amortiseren we over een periode van 5 jaar de investeringen in onze nieuwe ERP omgeving. In 2023 hebben we € 13 miljoen geamortiseerd en daarbovenop de bijzondere waardevermindering toegepast, waarmee nu de helft van de oorspronkelijke investering door de resultatenrekening is geamortiseerd. Het resterende deel van de amortisatielast is evenredig gespreid over de komende 4 jaar.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten namen met € 10 miljoen af ten opzichte van vorig jaar. Dit jaar verkochten wij enkele vastgoedposities die wij zelf niet langer in gebruik hebben of in gebruik zullen nemen in de toekomst, wat een boekwinst van € 7 miljoen opleverde. Vorig jaar waren de boekwinsten € 17 miljoen, mede door de verkoop van ons minderheidsbelang in Smeding, wat resulteerde in een eenmalige onbelaste boekwinst van € 16 miljoen.

Ebit

Het bedrijfsresultaat nam met € 28 miljoen af tot € 15 miljoen. De eerder toegelichte toename van de bijzondere waardeverminderingen en lagere boekwinsten verklaren die afname volledig. Wat op het oog resteert is een operationeel resultaat dat € 2 miljoen lager uitvalt, maar gedrukt werd door de toegenomen herstellkosten voor Antwerpen en de ten opzichte van vorig jaar toegenomen opstartkosten en verliezen bij Sligro-M van tezamen € 14 miljoen. Wij zien de resultaten maand na maand verbeteren en ook al bereikten we nog niet volledig ons omzetdoel, de resultaten van Sligro-M waren beter dan in onze businesscase.

Al met al lagen onze verwachtingen voor het resultaat over 2023 bij aanvang van het jaar hoger. De marktomstandigheden werden na de zomer aanzienlijk uitdagender en zorgden ervoor dat we op vele fronten onze koers moesten wijzigen en de balans moesten verleggen van groei naar kostenbeheersing. In het licht van de marktomstandigheden en de onderliggende ontwikkeling van ons ebit resultaat zijn we gematigd tevreden over 2023 en zeer gemotiveerd om de onderliggende trend in de resultaten door te zetten op weg naar ons doel op de middellange termijn.

Ebitda

Zoals bij onze Capital Markets Day nogmaals is bevestigd, richten wij ons de komende jaren op het verbeteren van ons rendement en gebruiken daarvoor ebitda als % van de omzet als maatstaf. Ons doel is om in 2025 een ebitda van 7,5% te bereiken. Over 2023 hebben we een ebitda van 4,8% gerealiseerd, opgebouwd uit een positieve ebitda van 6,0% in Nederland en in België een ebitda verlies van 2,1%. In beide landen was sprake van een verbetering ten opzichte van een jaar eerder en als we door de bijzondere baten en lasten van 2023 en 2022 heen kijken, zien we dat

de operatie in Nederland en België al een wat grotere stap heeft gemaakt. In België zijn we zeer tevreden over de ontwikkelingen bij Sligro-M waar we voor het gehele jaar een ebitda verlies van € 2 miljoen noteerden. Na een verlies van € 4 miljoen in de eerste jaarhelft, droeg Sligro-M in het tweede deel van het jaar € 2 miljoen positief bij aan de ebitda.

Financiële baten en lasten

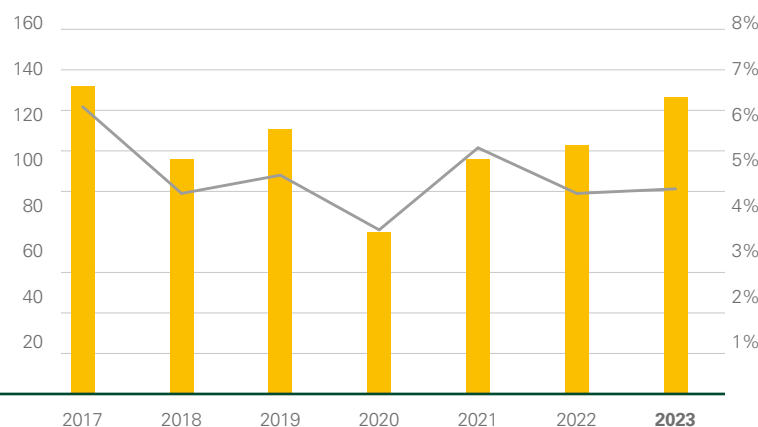
De financiële baten en lasten namen per saldo met € 9 miljoen toe ten opzichte van vorig jaar. Mede door de overname van de Metro-locaties in België nam onze schuldpositie toe. In combinatie met de gestegen rentetarieven namen de rentelasten met € 7 miljoen toe. De rente-component van de leases onder IFRS 16 nam met € 2 miljoen toe, voor het grootste deel door de toevoeging van de huurlocaties voor Sligro-M. De deelnemingsresultaten waren net als vorig jaar € 7 miljoen.

Belastingen

De belastinglast nam ten opzichte van vorig jaar af met € 4 miljoen. De winst voor belasting nam af door de bijzondere waardevermindering en doordat de winst voor belastingen van afgelopen jaar de onbelaste boekwinst op de verkoop van ons belang in Smeding bevatte. Evenals vorig jaar was er sprake van een kleine bate van € 1 miljoen uit de afwikkeling van voorgaande belastingjaren.

Foodservice 2017-2023

■ EBITDA (excl. boekwinsten)
■ Als % van de omzet



Nettowinst

Als gevolg van het voorgaande is de nettowinst in 2023 uitgekomen op € 6 miljoen. De winst per aandeel wordt berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen en komt uit op een winst van € 0,14 (2022: € 0,88) per aandeel.

Investerings

De netto-investeringen namen in 2023 toe tot € 78 miljoen oftewel 2,7% van de omzet. We investeerden in Nederland in de verduurzaming en ombouw van zelfbedieningsvestigingen naar ons 3.0 concept en aanpassingen, verduurzaming en vervangingen in onze bezorg- en productievestigingen. We kochten ook onze eerste 25 elektrische vrachtwagens voor een totaalbedrag van € 8 miljoen. In België investeerden we in totaal € 18 miljoen in de ombouw van onze vestiging in Herstal naar het 3.0 concept, onze nieuwe bezorgservice in Evergem en de ombouw van de van Metro overgenomen vestigingen.

De investering van € 16 miljoen in software en immateriële activa ging met name naar ons online platform en software van de bestaande systemen. De aanpassingen die noodzakelijk waren voor stabilisatie van de SAP-omgeving in Antwerpen zijn grotendeels direct ten laste van het resultaat gebracht en niet als investering verantwoord.

x € miljoen	2023	2022
Software	13	11
Immateriële activa in uitvoering	3	11
Materiële vaste activa	65	37
Desinvesteringen	(3)	0
Netto investeringen	78	59
Afschrijvingen materiële vaste activa	(38)	(38)
Bijzondere waardeverminderingen	(18)	(3)
Amortisatie software	(25)	(10)
Afschrijvingen en amortisatie	(81)	(51)
Netto mutatie vaste activa	(3)	8

Werkkapitaal en kasstroom

Onze netto werkkapitaalpositie nam licht af ten opzichte van vorig jaar en ook gemeten in dagen van de omzet daalde het werkkapitaal licht. In de loop van het jaar stabiliseerde de supplychain enigszins, waardoor we onze voorraadpositie weer konden afbouwen. Die afbouw is niet direct zichtbaar, omdat we door de toevoeging van negen overgenomen vestigingen in België en de opening van een nieuwe bezorglocatie in België voorraad in

onze keten toevoegden. De debiteuren- en crediteurenposities lagen per einde jaar, ondanks een toegenomen activiteitsniveau en de hoge inflatie, op een vergelijkbaar niveau met een jaar eerder.

Per saldo hebben we een vrije kasstroom gerealiseerd van € 34 miljoen. Daarvan is € 24 miljoen uitgekeerd aan het slotdividend over 2022 en het interim-dividend over 2023. We acquireerden de locaties van Metro in België voor een bedrag van € 44 miljoen, waardoor onze schuldpositie per saldo met € 33 miljoen toenam.

Ontwikkeling werkkapitaal

x € miljoen

	2023	2022	2021	2020	2019
Vlottende activa	590	605	407	345	526
Minus: geldmiddelen en kasequivalenten	(32)	(59)	(12)	(13)	(19)
Minus: derivaten	0	0	0	0	(9)
Minus: kortlopende verplichtingen	(712)	(610)	(382)	(364)	(593)
Plus: kortlopende gedeelte van langlopende leningen	0	30	0	0	26
Plus: kortlopende leningen	161	55	1	18	77
Plus: kortlopende leaseverplichtingen	26	21	20	19	15
	33	42	34	5	23
In dagen van de omzet	4	6	7	1	4

Verkort kasstroomoverzicht

x € miljoen

	2023	2022	2021	2020	2019
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	142	91	73	101	132
Betaalde leaseverplichtingen	(33)	(25)	(23)	(23)	(18)
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(119)	(41)	(35)	(10)	(127)
Minus: acquisities van dochterondernemingen	44	0	0	0	52
Minus: opbrengsten uit de verkoop van dochterondernemingen	0	(1)	0	(1)	(1)
Minus: opbrengst uit de verkoop van belangen in geassocieerde deelnemingen	0	(18)	0	0	0
Vrije kasstroom	34	6	15	67	38
Ter vergelijking: nettowinst (verlies) uit voortgezette activiteiten	6	39	20	(70)	34
Cash conversie in %	530	16	75		103
De vrije kasstroom is als volgt aangewend:					
Netto acquisities	(44)	19	0	1	(51)
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen	(24)	(13)	1	1	(63)
Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit	34	(12)	(16)	(69)	76
	(34)	(6)	(15)	(67)	(38)

Financiering

Voor onze financiering maken wij zowel gebruik van de kapitaalmarkt (voor langetermijnfinanciering) als van de bancaire markt (voor lange- en kortetermijnfinanciering). In toelichting 22 van de jaarrekening wordt een overzicht gegeven van de leningen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen en zijn onze bankfaciliteiten beschreven.

De positieve vrije kasstroom gecombineerd met de acquisitie van de Metro-locaties in België en het uitgekeerde dividend zorgde per saldo voor een toename van de netto rentedragende schuld (gecorrigeerd voor IFRS 16). Onze ebitda nam eveneens toe ten opzichte van een jaar eerder. Onze financieringsratio Netto rentedragende schuld / ebitda nam daardoor licht toe tot 1,6, waarmee we ruimschoots voldeden aan onze convenanten.

In het eerste kwartaal van 2023 hebben wij een herfinancieringstraject doorlopen om de financieringsstructuur voor de komende jaren in te richten. Daarbij hebben we rekening gehouden met acquisitiekansen die zich naar onze verwachting de komende jaren kunnen voordoen. We hebben met drie grote Nederlandse banken gecommitteerde kredietfaciliteiten afgesloten voor een totale omvang van € 260 miljoen. Er is een faciliteit van € 100 miljoen met een looptijd van 1 jaar, met een optie tot verlenging met 1 jaar en een faciliteit van € 160 miljoen met een looptijd van 3 jaar, met de optie tot verlenging met tweemaal 1 jaar.

Aan het begin van 2023 hebben we een van de bestaande USPP-leningen van € 30 miljoen, aan het einde van de reguliere looptijd, afgelost. Er resteert nu nog één USPP-lening van € 40 miljoen met een looptijd tot 2025.

Resultaten Nederland en België

x € miljoen	Nederland		België	
	2023	2022	2023	2022
Omzet	2.429	2.238	430	245
Autonome omzetgroei ¹⁾ in %	8,6	29,3	11,3	46,3
Brutowinst % van de omzet	27,1	27,1	24,1	23,0
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda) ¹⁾	146	134	(9)	(8)
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita) ¹⁾	93	82	(23)	(15)
Bedrijfsresultaat (ebit)	45	59	(30)	(16)
Nettowinst (verlies)	31	51	(25)	(12)
Netto investeringen ¹⁾	60	52	18	7
Vrije kasstroom ¹⁾	79	25	(45)	(19)
Ebitda ¹⁾ in % van de omzet	6,0	6,0	(2,1)	(3,4)
Ebit in % van de omzet	1,9	2,6	(7,0)	(6,4)
Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (NGV) ¹⁾	726	749	107	53
Ebitda in % van het gemiddeld NGV ¹⁾	20,0	14,8	(8,3)	(2,7)
Ebit in % van het gemiddeld NGV ¹⁾	6,2	7,8	(28,2)	(29,4)

¹⁾ Dit is een alternatieve financiële prestatie maatstaf. Voor de definitie en aansluiting met de meest direct vergelijkbare IFRS-maatstaf, zie 'Definities en alternatieve prestatie maatstaven' vanaf pagina 166.

Vooruitzichten

“In het huidige economische klimaat ligt het accent op behoud van en groei bij bestaande klanten én de kansen pakken om nieuwe klanten te winnen.”

Dirk van Iperen
Directeur Sales

Algemeen

Op basis van de trends in de tweede helft van 2023 en de signalen over de ontwikkeling van de economie in Nederland en België voorzien wij uitdagende marktomstandigheden voor het grootste deel van 2024. Het consumentenvertrouwen is laag en de onzekerheid in het politieke domein voedt de onrust. Dat sentiment leidt gebruikelijk tot terughoudendheid in de bestedingen met een drukkend effect op de volumes in het ‘out of home’ kanaal. Mede op basis van de nu beschikbare marktinformatie verwachten wij dat de markt in volume zal krimpen. De (food)inflatie lijkt de daling te hebben ingezet, al is deze nog altijd aanzienlijk. Wij schatten die voor 2024 in op 5 à 6%. Per saldo zal er dan sprake zijn van een bescheiden marktgroei. Historisch gezien trekt de economische cyclus na 1 tot 1½ jaar ook weer aan, dus herstel wordt eind 2024, begin 2025 verwacht.

Voor Sligro Food Group betekent een markt met hoge inflatie en afnemende volumes dat we de kosten stevig in de grip moeten houden en reduceren waar mogelijk. Daar zijn we al mee aan de slag sinds de zomer van 2023 en zal het ook de komende jaren nog nadrukkelijk onze focus hebben. Het managen van inflatie in de prijsstelling in een competitieve omgeving is eveneens een belangrijk thema in Nederland en België. In combinatie met duidelijke keuzes in assortimenten, promoties en eigen merken voorzien we onze klanten van passende oplossingen in deze ook voor hen uitdagende marktomstandigheden.

Jaarplannen

Zoals we presenteerden tijdens onze meest recente Capital Markets Day, zetten we in 2024 en daarna vol in op het realiseren van onze rendementsdoelstellingen op de middellange termijn. Een deel van de geplande verbeteringen zal ook al bijdragen aan het rendement in 2024, maar er zijn ook veel ingrepen die in 2024 plaatsvinden en hun bijdrage vanaf 2025 kennen.

Onze logistieke grondplaat in België brengen we qua techniek en processen in lijn met de principes die we in Nederland al jaren met succes

toepassen. Het centrale distributiecentrum zetten we in als primaire leverancier voor de zelfbediening. De klanten in bezorging worden aan de voorkant bediend vanuit de diverse formules, maar de logistiek wordt vanuit het geïntegreerde bezorgnetwerk ingericht op basis van geografische nabijheid.

De aansturing van de organisatie hebben we reeds gewijzigd en we werken in 2024 aan de verdere doorvertaling daarvan in de organisatie. Centraal waar het kan en decentraal waar het moet is daarbij onze leidraad en dat geeft nog veel potentie voor optimalisatie en kostenreductie. In de loop van het komende jaar verwachten we door de integratie circa 150 posities af te bouwen, die grotendeels door natuurlijk verloop en de in de recente jaren ontstane flexibele schil kunnen worden opgevangen.

Sligro-M heeft na een mooi eerste jaar het vizier op omzetgroei in 2024. Het operationele model van de zelfbedieningslocaties staat er goed bij en dus is volume toevoegen in diezelfde structuur de weg om rendement verder te verstevigen.

In Nederland en België zetten we in op groei en een gezonde omzetmix. Als gevolg van de afbouw van de rookwarenomzet, vanaf 1 juli 2024, stroomt er veel (laag renderende) omzet uit, maar door groei bij bestaande klanten en acquisitie van nieuwe klanten verwachten we de omzet te kunnen laten groeien. In het huidige economische klimaat ligt het accent vooral op behoud van en groei bij bestaande klanten, maar groei door klantacquisitie in de regio staat ook hoog op de agenda.

Kostenreductie is zoals gezegd een van de focusgebieden. De prijs-component van personeel, energie en logistiek neemt wederom stevig toe en dat vraagt om plannen om de efficiency te vergroten en andere keuzes te maken in de uitgaven. In de logistiek implementeren we nieuwe vormen van mechanisering en we optimaliseren de logistieke afspraken in samenspraak met onze klanten om de kostenstijgingen te beperken. In de centrale kosten maken we scherpe keuzes om de uitgaven fors terug te dringen.

Ook zijn er tal van initiatieven om de brutowinstmarge te verbeteren. De conditiesgesprekken met leveranciers worden scherp gevoerd en we zoeken daar naar mogelijkheden om de prijsstijgingen te beperken. Door betere samenwerking op evenementen, promoties en dataverwaarding verwachten we de brutowinst te kunnen verbeteren. Keuzes in assortiment en verdere harmonisatie binnen België en Nederland dragen daar zeker aan bij, alsook onze aanhoudende inzet op Exclusieve Merken.

Ten aanzien van onze ERP uitrol, gebruiken we de eerste helft van het jaar om ons nieuwe plan, op weg naar een nieuw landschap met SAP in de kern, op te stellen en de randvoorwaarden voor een succesvolle herstart te creëren. Ons doel blijft om in de komende twee tot drie jaar een volledige overgang te realiseren.

Ook in 2024 blijven we inzetten op verduurzaming van onze activiteiten. We blijven investeren in zonne-energie, warmte-terugwinning, isolatie van onze panden en onze elektrische vloot voor transport om onze CO₂-uitstoot te verminderen. Ook de verduurzaming van ons assortiment door vergroting van het omzetaandeel eerlijk & heerlijk en slimmere verpakkingen, en aandacht voor onze medewerkers en partners staan op de agenda voor 2024. De rapportageverplichtingen onder de EU-Taxonomie en Corporate Sustainability Reporting Directive hebben al geruime tijd onze aandacht. We liggen op koers, maar het zal in 2024 nog aanvullende inspanningen van ons vragen.

Sligro Food Group Transport

In 2023 hebben we een deel van ons transport in eigen beheer genomen met de opstart van Sligro Food Group Transport met 25 nieuwe elektrische voertuigen. In de loop van 2024 komen er nog 25 nieuwe elektrische voertuigen bij. Op 2 januari 2024 namen we de transportactiviteiten van Simon Loos in Amsterdam, Berkel en Rodenrijs en Drachten over. Met het totaal aantal vrachtwagens dat we met deze stappen onder eigen beheer krijgen, komen we, versneld, al dichterbij de buurt van de beoogde verhouding eigen transport versus uitbesteding. Een (snelle) verdere groei is dan ook niet te verwachten in de komende jaren. Sligro Food Group Transport verricht alleen diensten binnen de Groep en dat zal ook in de toekomst zo blijven. Dit jaar staat in het teken van de operationele beheersing van onze vloot en rust ten aanzien van transport, zodat we onze dienstverlening aan onze klanten kunnen borgen. Wij verwachten geen materiële kostenverdelingen uit het in eigen beheer nemen van een deel van ons transport.

Just do it

De komende tijd zullen we onze handen vol hebben om de dagelijkse operatie en de uitdagingen die het huidige economische klimaat creëert alle aandacht te geven die daarvoor nodig is. Volle focus dus op gezonde omzetgroei, beheersing van kosten en snijden in centrale kosten. Dat vraagt scherpe keuzes en prioriteitstelling op veranderprogramma's en dat is dan ook exact wat we doen.

Onze nieuwe BeNe-structuur met een geïntegreerde aansturing, veel grip en nadrukkelijke hands-on betrokkenheid vanuit de Directie, past goed bij onze cultuur en bij de huidige tijdgeest. Op weg naar ons rendementsdoel van 7,5% in 2025 en met het belang van de klant, die juist ook in deze tijden een kwalitatieve dienstverlening én passende prijsstelling vraagt, scherp voor ogen.

Niet doorslaan dus in te veel plannenmakerij, theoretische modellen en mooie presentaties maar volle focus op doen en leveren. Ons jaarthema 2024 is dan ook: **Just do it!**



Risicomanagement

Verantwoordelijkheid voor risicomanagement

Het onderkennen van en reageren op potentiële gebeurtenissen en risico's die de strategie of continuïteit van de Groep in belangrijke mate kunnen beïnvloeden heeft continu onze aandacht. Dit is vertaald in de manier waarop wij risico's onderkennen en beheersen die verbonden zijn aan de strategie, activiteiten en doelstellingen van de Groep. Het is onze overtuiging dat risicobeheersing onderdeel moet zijn van de dagelijkse manier van denken en werken van alle medewerkers in ons bedrijf. Niet omdat het voorgeschreven is, maar omdat het natuurlijk aanvoelt en het juiste is om te doen.

De Directie (Executive Board) is eindverantwoordelijk voor het in control zijn van de Groep en daarmee voor het risicomanagement. Zij wordt daarbij ondersteund door de International Board, Group Control, de Compliance Officer, de Corporate Information Security Officer en de Internal Auditor. Samen met de Raad van Commissarissen identificeert en beoordeelt de Directie de kansen en bedreigingen in de markt waarin wij opereren en de impact daarvan op ons businessmodel.



De operationele en ondersteunende afdelingen hebben als primaire taak het leveren van goederen en diensten aan onze klanten. Daarnaast zijn ze als eerste beheersingslijn verantwoordelijk voor de risicobeheersing. De tweedelijnsfuncties bieden aanvullende deskundigheid, ondersteuning, toezicht en uitdaging op het gebied van risicomanagement en interne beheersing aan de operationele en ondersteunende afdelingen.

Group Control ondersteunt de International Board bij het definiëren van risico's, het operationaliseren van bijbehorende beheersmaatregelen en de borging van het strategisch, tactisch en operationeel risicomanagement. Het team beheert het Internal Control Framework van Sligro Food Group, beoordeelt of de opzet, het bestaan en de werking van de hierin opgenomen beheersmaatregelen, in voldoende mate zijn geborgd door de eerste beheersingslijn en rapporteert hierover aan de International Board. Daarnaast biedt Group Control ondersteuning bij de ontwikkeling en uitbreiding van risicomanagement binnen de Groep.

De Compliance Officer is de functionaris die is aangesteld om toe te zien op de naleving van wet- en regelgeving. Hij zorgt er voor dat de handelwijze van de onderneming en haar medewerkers overeenkomt met de door de wetgever gestelde eisen en bewaakt het tijdig en volledig invoeren van nieuwe wet- en regelgeving.

De Corporate Information Security Officer (CISO) ondersteunt de Directie bij het definiëren en bewaken van het informatiebeveiligingsbeleid.

Interne Audit is een onafhankelijke en objectieve functie die de Directie en Raad van Commissarissen ondersteunt door de waarde van de organisatie te verhogen en te beschermen door risicogebaseerde opdrachten uit te voeren en inzicht te bieden. De interne auditfunctie helpt Sligro Food Group om haar doelstellingen te bereiken door een systematische en gedisciplineerde aanpak te hanteren voor het evalueren en verbeteren van de effectiviteit van governance-, risicomanagement- en beheersprocessen.

Door zowel Group Control, Interne Audit, de Compliance Officer als de CISO wordt nauw samengewerkt met ondersteunende afdelingen als Juridische zaken, IT, Financiën en Programma- en procesmanagement.

Risicobeheersings- en controlesystemen

In de afgelopen jaren hebben we stappen gezet naar meer geformaliseerde monitoringsprocessen om in control te blijven, passend bij onze internationale groei. Het is daarbij van belang dat we formalisering in balans houden met de (informele) hands-on ondernemersgeest binnen ons bedrijf. We willen immers dat onze mensen zelf blijven nadenken, niet blind varen op lijstjes en zowel risico's als kansen blijven zien. Dat zit gelukkig besloten in onze cultuur en die cultuur zien wij dan ook als belangrijkste soft control die ons van binnenuit behoedt voor veel risico's en vormen van fraude. We blijven, in tijden van relatief meer verloop van personeel in de hele markt en een groter en internationaler wordend Sligro Food Group, dan ook veel aandacht besteden aan het behoud van de kracht van onze cultuur.

Risicomanagement

Wij richten risicomanagement vanuit strategisch niveau in, van waaruit we de doorvertaling naar processen, mensen en systemen op operationeel niveau maken. Het afgelopen jaar heeft Group Control ondersteuning geboden aan de Directie bij het borgen van risicomanagement op het gebied van strategische, operationele, fraude- en verslaggevingsrisico's. Onder de regie van de risico-eigenaren is een evaluatie uitgevoerd van de belangrijkste risico's en de doorvertaling ervan naar maatregelen en concrete acties. De status en voortgang van deze maatregelen en acties en de impact ervan op het afdekken van de risico's, worden periodiek beoordeeld door de risico-eigenaren en gerapporteerd aan de International Board en Audit Commissie.

Frauderisico's

Op het gebied van frauderisicomanagement is in 2023 op basis van themasessies de jaarlijkse evaluatie uitgevoerd op de frauderisico's en de daaraan gerelateerde beheersingsmaatregelen in ons Internal Control Framework. Op basis daarvan zijn aanbevelingen voor aanscherpingen gedaan aan de International Board. Tevens zijn gedurende 2023 enkele aanbevelingen uit de evaluatiesessie van afgelopen jaar opgenomen in het Internal Control Framework of in procesverbeteringen.

Internal Control Framework

Het Internal Control Framework (ICF) bevat de financiële, compliance, fraude- en verslaggevingsrisico's en daaraan gerelateerde beheersmaatregelen van de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen van de

Groep, gekoppeld aan de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging. Het afgelopen jaar is het ICF verder uitgerold binnen de Groep, waarbij Group Control ondersteuning heeft geboden bij het aantonen van, en een beoordeling heeft uitgevoerd op, het bestaan van de beheersmaatregelen in Nederland en België.

Voor de nog niet bestaande beheersmaatregelen zijn de implementatieplannen door de verantwoordelijke Directieleden en hun teams gemaakt. Belangrijkste aandachtspunten voor het komende jaar blijven de IT-beheersmaatregelen, aanscherping van specifieke verslaggevingscontrols en het autorisatiebeheer.

Tevens is een aanpak uitgewerkt voor het periodiek aantonen van de werking van de beheersmaatregelen in het ICF en de beoordeling daarvan door Group Control. Hierbij blijft het uitgangspunt dat beheersmaatregelen worden geïntegreerd in of onderdeel zijn van de dagelijkse bedrijfsprocessen, mensen zelf blijven nadenken en begrijpen waarom bepaalde beheersmaatregelen van belang zijn en welke rol en verantwoordelijkheid zij daarbij hebben.

De International Board en Audit Commissie zijn periodiek geïnformeerd over de voortgang en verbeterpunten op de beoordeelde beheersmaatregelen.

Het komende jaar zal Group Control verdere ondersteuning bieden bij, en een beoordeling uitvoeren op, de beheersmaatregelen op de bedrijfsprocessen in België, daar waar deze aangepast worden als gevolg van wijzigingen in de aanpak van de ERP implementatie en de aansturing van de Belgische activiteiten. Daarnaast zal gestart worden met het aantonen van de werking van de beheersmaatregelen.

Tax Control Framework

Het afgelopen jaar zijn verdere stappen gezet in de optimalisering en monitoring van het Tax Control Framework (TCF). Op basis van de vastgestelde fiscale risico's en de risicobereidheid om het fiscale beleid te handhaven, zijn de interne beheersmaatregelen op de van toepassing zijnde processen vastgelegd in het TCF en is het bestaan ervan vastgesteld. Het TCF omvat in beginsel alle voor ons van toepassing zijnde belastingen, waarbij vennootschapsbelasting, omzetbelasting, loonheffing en invoerrechten en accijnzen de belangrijkste zijn. De opzet en het bestaan van de beheersmaatregelen op het gebied van de loonheffing zijn in 2023 wederom getoetst door de Nederlandse belastingdienst. Om de naleving van wet- en regelgeving en interne procedures te borgen maken wij gebruik van data-analyses en steekproeven op de administratieve- en fiscale processen.

In 2023 zijn verdere vervolgstappen gezet in de opzet en uitvoering van de monitoring op de omzetbelasting en de loonheffingen.

Interne Audit

In 2023 is door de Internal Auditor uitvoering gegeven aan het Interne Audit plan 2023 dat vorig jaar zowel door de Executive Board als de Audit Commissie is goedgekeurd. Meerdere opdrachten zijn formeel gerapporteerd en de bevindingen zijn gedeeld met de betrokkenen, Executive Board en Audit Commissie. Daarnaast vindt periodiek terugkoppeling plaats inzake de opvolging van geconstateerde bevindingen die opgenomen zijn in eerdere rapporten. Gedurende het jaar is de Interne Auditor aanwezig geweest bij alle vergaderingen van de Audit Commissie en heeft regelmatig overleg gehad met de externe accountant.

Corporate Information Security Officer

Ook het afgelopen jaar heeft de CISO zorggedragen voor de borging van het informatiebeveiligingsbeleid in de werkprocessen voor het beheersen van informatieveiligheid- en continuïteitsrisico's. Evenals voorgaande jaren ging het daarbij vooral om het bestendigen van de eerder gekozen aanpak. In 2023 is extra aandacht besteed aan de bewustwording rondom informatiebeveiliging. Dit programma zal in 2024 doorlopen. In 2024 zal prioriteit gegeven worden aan en de veiligheid versterkt worden van monitoring- en responsmogelijkheden. Ook zal het CISO-team beoordelingen uitvoeren om risicogebieden te identificeren en te verbeteren binnen onze eigen IT-systemen en -applicaties en die van onze partners en leveranciers.

Onze belangrijkste risico's

De International Board heeft het afgelopen jaar meerdere malen aandacht besteed aan het evalueren en monitoren van de belangrijkste risico's die een impact kunnen hebben op de realisatie van de strategische doelstellingen 2025. Daarbij is gekeken naar de beheersmaatregelen en acties die getroffen moeten worden om deze risico's enerzijds te beheersen en anderzijds de kansen te benutten die deze risico's kunnen bieden als ze zich zouden voordoen. Hierbij zijn onderwerpen met betrekking tot duurzaam ondernemen, zoals ontwikkelingen op het gebied van elektrisch transport, de transitie naar een circulaire economie en de toenemende wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid, integraal meegenomen in de beoordeling van de risico's. Voor verdere toelichting van deze risico's verwijzen we naar het hoofdstuk Duurzaam ondernemen.

Ten aanzien van onze belangrijkste risico's zien we enkele veranderingen:

- De inschatting van de mogelijke impact van het risico 'Concurrentie versnelt internationale consolidatie foodservice' op onze strategische doelstellingen is verlaagd, met name door ontwikkelingen in de markt. Daarnaast schatten we de kans op optreden van het risico 'Acquisities en integratieprocessen' lager in. De acquisitie en integratie van Sligro-M, die wij met veel managementaandacht en strak projectmanagement hebben voltooid, heeft ons het vertrouwen gegeven dat wij dit type proces voldoende in de grip hebben. Hierdoor rekenen wij deze risico's niet meer tot onze belangrijkste risico's.
- Het risico rondom toenemende regeldruk was vorig jaar niet separaat onderkend, maar opgenomen als onderdeel van het risico op 'Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen'. Gezien de toenemende mate van relevante wet- en regelgeving voor de Groep en de impact ervan op de bedrijfsvoering, achten wij het van belang dit risico separaat te benoemen als één van onze belangrijkste risico's en hier specifiek op te acteren. Het feit dat zowel de nationale als Europese overheden de afgelopen jaren helaas regelmatig hebben aangetoond over niet al te veel pragmatisch kennisniveau te beschikken, aangaande de impact van hun soms bureaucratisch doorslaande maatregelen, maakt het ondernemersklimaat soms onaantrekkelijk en belemmert ons in het ondernemen. Vandaar meer aandacht voor dit risico.
- De kans op het optreden van de risico's 'Beheersing van veranderprogramma's', 'Beschikbaarheid competenties' en het 'Verlies van de Sligro Food Group cultuur' schatten we iets beperkter in door de veranderende arbeidsmarkt en de interne bijsturing die het afgelopen jaar heeft plaatsgevonden.
- Onze risico-inschatting met betrekking tot cyber- en databeveiliging hebben we iets naar boven bijgesteld door de steeds snellere ontwikkelingen op het gebied van cybercriminaliteit.

Gebeurtenissen in 2023

De combinatie van de risico's rondom de beheersing van veranderprogramma's en de beschikbaarheid van bepaalde competenties heeft er toe geleid dat we gedurende het jaar hebben bijgestuurd op de lopende veranderprogramma's, waarbij de koers van de geplande ERP implementatie gewijzigd is.

Daarnaast is met ingang van het vierde kwartaal de aansturing van onze organisatie aangepast naar een BeNe-structuur, waarbij alle activiteiten onder de directe en gezamenlijke aansturing van de International Board zijn gebracht. Deze aanpassing zorgt voor heldere, efficiënte en eenduidige

communicatie en sturing over de gehele Groep en daarmee op een betere waarborging van de sterke cultuur van Sligro Food Group.

Ten aanzien van de benoemde risico's hebben zich geen andere belangrijke gebeurtenissen voorgedaan in 2023 die tot concrete acties hebben geleid.

Rekening houdend met ontwikkelingen in de markt en interne veranderingen is een tiental belangrijkste risico's vastgesteld. De risicobereidheid ten aanzien van deze risico's is beoordeeld alsmede de kans en impact. Daarnaast is beoordeeld in welke mate wij als Groep invloed kunnen uitoefenen op deze risico's. Dat beeld wordt weergegeven in de navolgende tabel.

We dragen zorg voor de inrichting van beheersmaatregelen en de uitvoering van interne controles om de risico's voor de Groep die we erkennen, waaronder deze tien, tot een voor ons acceptabel niveau terug te brengen.

Risicogebieden Sligro Food Group

Strategisch	Mutatie o.b.v. kans en impact	Kans op optreden	Impact	Invloed	Risico-acceptatie
Verlies van de Sligro Food Group cultuur	↓	●●●	●●●●	●●●●●	●
Nieuwe businessmodellen en branchevervaging		●●●●●	●●●●	●●●	●●
Beheersing veranderprogramma's	↓	●●●●	●●●●●	●●●●●	●●

Operationeel	Mutatie o.b.v. kans en impact	Kans op optreden	Impact	Invloed	Risico-acceptatie
Beschikbaarheid competenties en duurzame inzetbaarheid	↓	●●●●	●●●	●●●●	●●
Grondstoffen en materiaaltekorten		●●●●●	●●●●●	●●●●	●●
Cyber- en databeveiliging	↑	●●●●●	●●●●●	●●●	●●
Interruptie van de bedrijfsvoering		●●●●●	●●●●●	●●●●	●

Financieel en compliance	Mutatie o.b.v. kans en impact	Kans op optreden	Impact	Invloed	Risico-acceptatie
Toenemende regeldruk	nieuw	●●●●	●●●●	●	●●●
Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen	↓	●●●●	●●●	●	●●●
Voedselveiligheid		●●	●●●●●	●●●	●

● Laag ●●●●● Hoog ↑ Stijging ↓ Daling

Strategische risico's

Verlies van de Sligro Food Group cultuur

Risico

De Groep heeft van oudsher een sterke cultuur waarbij flexibiliteit, ondernemerschap, vertrouwen, samenwerking en veel aandacht voor juist de collega's in de operationele lagen, zeer prominent aanwezig zijn. Het is van belang de goede balans tussen cultuur en structuur te behouden. Internationalisering en de instroom van nieuwe medewerkers kunnen tot verwatering van de cultuur leiden.

Beheersmaatregelen

Naast de drijvende kracht achter onze onderneming, is onze cultuur ook een belangrijke beheersmaatregel in het kader van risicomanagement. In een steeds groter wordende, internationale organisatie heeft het behoud van die cultuur sterk onze aandacht. Internationale uitrol van de Sligro kernwaarden, aanpassing van de aansturing naar een BeNe-structuur, ons 'Groene bloed', de gedragscode en het onboarding programma voor nieuwe medewerkers dragen bij aan de borging van de cultuur. Onze People Strategie biedt een solide houvast om dat nu en in de toekomst te borgen. Hierbij is voorbeeldgedrag vanuit Directie en management van belang, het expliciet borgen van verbinding tussen centrale functies en de regio in overlegstructuren en functieprofielen, maar ook de monitoring van de betrokkenheid en tevredenheid van onze medewerkers.

Kansen en mogelijkheden

Onze groeiende, internationale organisatie en de transformatie naar het nieuwe IT-landschap vragen om nieuwe vaardigheden en verandering van verantwoordelijkheden. We hebben een steeds betere mix van ervaren cultuurdragers en relatief nieuwe medewerkers, die gezamenlijk in goede balans de transformatie realiseren naar een organisatie die klaar is om onze internationale foodservice ambitie waar te maken, met behoud van de Sligro Food Group cultuur. Wij hebben veel aandacht voor de ontwikkeling en betrokkenheid van zowel ervaren als nieuwe medewerkers.

Nieuwe businessmodellen en branchevervaging

Risico

In de markten waarin wij actief zijn blijft de competitie hevig en het marktlandschap wordt complexer en uitdagender. We zien de grenzen tussen foodservice en foodretail vervagen en nieuwe vormen van klantenbinding ontstaan. Steeds meer nieuwe (online) spelers treden toe en bestaande spelers verbreden hun horizon in aangrenzende (niche) markten.

Beheersmaatregelen

Wij monitoren de verschillende initiatieven nauwgezet en beoordelen in welke mate deze invloed hebben op de lijn die we als Groep hebben uitgezet. Benchmarking op nieuwe concepten en monitoring tools bieden inzichten waarop we verder kunnen inspelen. Wij kiezen ervoor om vooral onze eigen weg te volgen en initiatieven te ontwikkelen die bij ons passen, bijvoorbeeld door het zoeken naar strategische partnerships en het uitbouwen van ons onlineplatform.

Kansen en mogelijkheden

Waar de marktontwikkelingen sneller gaan dan gedacht, hebben wij voldoende flexibiliteit en armslag om daar op in te spelen. Wij nemen een proactieve houding aan in het leggen van contacten met branchegenoten en foodservice instanties.

Beheersing veranderprogramma's

Risico

Ontwikkelingen in de markt gaan steeds sneller. Digitalisering, mechanisering en de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid zijn hier voorbeelden van. Ook wij pakken meerdere grote veranderingen tegelijkertijd op die impact hebben op onze huidige processen en manier van werken of volledig nieuwe concepten en werkmethoden introduceren. Beheersing van de veranderprogramma's is belangrijk voor het behalen van onze strategische doelen.

Beheersmaatregelen

De afgelopen jaren hebben we stappen gezet op het gebied van leiderschap en competentie management om de organisatie te versterken. Het kritischer selecteren, monitoren en evalueren van programma's en projecten en het beheersbaar houden van de omvang van de individuele programma's door een centrale aansturing, zal bijdragen aan een betere beheersing en borging van de toekomstige veranderingen.

Kansen en mogelijkheden

Als we de randvoorwaarden op competenties en methoden versterken zodat we nog beter worden in transitie, zorgt dat ervoor dat we steeds wendbaarder worden in een veranderende samenleving en concurrentieomgeving en stelt dat ons in staat om ons steeds beter en sneller aan te passen aan nieuwe omstandigheden.

Operationele risico's

Beschikbaarheid competenties en duurzame inzetbaarheid

Risico

Over de gehele lijn ervaren wij een krapte op de arbeidsmarkt en een beperkte beschikbaarheid van specifieke competenties. Daarnaast neemt de gemiddelde leeftijd van ons personeelsbestand nog steeds toe. Dat maakt, in combinatie met het fysiek inspannende werk dat in grote delen van onze organisatie wordt verricht, dat ook vergrijzing van ons personeelsbestand een thema is dat veel aandacht blijft vragen.

Beheersmaatregelen

Wij bereiden ons voor op een toekomst waarin de beschikbaarheid van personeel uitdagender zal worden. We maken steeds meer gebruik van automatisering en kleinschalige mechanisatie binnen onze supplychain, standaardisatie van IT-systemen en processen en andere vormen van transport. Ook richten we ons medewerkersbeleid, onze arbeidsmarktcommunicatie en de werving en selectie van medewerkers meer doelgroepgericht in om beter aan te sluiten op specifieke behoeften vanuit verschillende segmenten van de arbeidsmarkt. Ons proactieve beleid op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid is hier een voorbeeld van.

Kansen en mogelijkheden

Wij richten ons op oplossingen waarmee we medewerkers in een schaarse markt aan ons kunnen binden en tegelijk aan onze klanten de continuïteit kunnen bieden van de waardevolle vaste gezichten, zoals het zelfstandig uitvoeren van een deel van onze transportactiviteiten. Door kleinere (elektrische) vervoersmiddelen in te zetten spreken we een grotere populatie van mensen aan die een rol kunnen spelen in de fijn distributie van onze bezorgstromen. We werken eraan onze aantrekkelijkheid als werkgever verder te vergroten. Dit vraagt een doelgroepgerichte aanpak.

Grondstoffen- en materiaaltekorten

Risico

De klimaatverandering, macro-economische ontwikkelingen en de structureel groeiende wereldbevolking vergroten de kans op schaarste van grondstoffen en materialen en daardoor op de beschikbaarheid van onze artikelen, emballage of bouwmaterialen. Ook de globalisering en nieuwe wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid kunnen op langere termijn tot tekorten leiden.

Beheersmaatregelen

Een duidelijke inkoopstrategie verhoogt onze wendbaarheid, vormgegeven in onder andere de geografische spreiding en het leveranciersnetwerk. Daarnaast zijn langdurige samenwerkingsrelaties met onze strategische leveranciers van grote betekenis. Een goede afstemming tussen de afdelingen inkoop en supplychain zorgt voor de juiste voorraadhoogte van kritieke producten en materialen. Door een goede communicatie met de klant over mogelijke alternatieven kunnen we de klanttevredenheid op peil houden of vergroten.

Kansen en mogelijkheden

Waar nodig stellen wij de inkoopstrategie bij om het risico tot het niet verkrijgen van bepaalde artikelen zo veel mogelijk te beperken. We zullen blijvende aandacht besteden aan het spreiden van dit risico, zowel geografisch als in ons leveranciersnetwerk, en het inzicht vergroten hoe onze leveranciers en de macro-omgeving inspelen op de toekomstige ontwikkelingen.

Cyber- en databeveiliging

Risico

Beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie over onze producten, diensten en locaties zijn van grote waarde voor onze bedrijfsvoering en reputatie. De toenemende digitale afhankelijkheid van onze organisatie heeft ook direct impact op de ontwikkeling van risico's op deze aspecten. Interruptie van verbindingen en integriteit van onze informatie vragen steeds meer aandacht door zowel interne als externe bedreigingen. De verschuiving van diensten naar derde partijen maakt regie op beheersing belangrijker en is hiermee inmiddels een speerpunt geworden.

Beheersmaatregelen

Wij besteden continu aandacht aan het implementeren van operationele en tactische beveiligingstechnieken en -diensten op onze platformen, verbindingen en data. Door uniformering van onze architectuur en principes beperken wij de complexiteit van technologie en verkleinen daarmee actief ons risico. Deze technieken en beveiligingsmaatregelen laten wij intern en extern beoordelen om de adequaatheid daarvan te toetsen. Hierin nemen wij steeds nadrukkelijker onze partners mee die onderdeel zijn van de digitalisering van onze communicatie en supplychain. Naast de techniek besteden wij ook nadrukkelijk aandacht aan cybersecurity bewustwording op risico's in de bedrijfsvoering.

Kansen en mogelijkheden

De hoeveelheid en kwaliteit van de beschikbare data vragen om veel verantwoordelijkheid, maar bieden ons ook competitief voordeel en bevorderen de datagedreven besluitvorming. Adequate beheersing van informatieverwerking biedt daarnaast reputatievoordelen.

Interruptie van de bedrijfsvoering

Risico

Uitval of verstoring van onze onlineplatformen en de supply-chain kunnen de continuïteit van de dagelijkse bedrijfsvoering binnen relatief korte tijd bedreigen. De continuïteit van zowel de digitale als ook fysieke bedrijfsprocessen, en daarmee het leveren van artikelen en diensten, hebben grote invloed op de bedrijfsvoering van klanten en partners. De bedreigingen en de snelheid waarmee die zich ontwikkelen, vragen steeds meer attentie voor weerbaarheid en alternatieve manieren om de continuïteit te kunnen blijven waarborgen.

Beheersmaatregelen

We hebben, in lijn met de tactische plannen, het afgelopen jaar preventieve en reactieve maatregelen getroffen om de continuïteit van het logistieke apparaat te borgen. Daarnaast zijn plannen gemaakt om de operationele stabiliteit van de systemen en verbindingen, die kritische processen van onze organisatie ondersteunen, te verstevigen. De uitvoering van deze plannen gaat onverminderd door in het komende jaar. Mede door uniformering van onze architectuur en principes geven wij richting aan deze beweging.

Kansen en mogelijkheden

Preventieve plannen en maatregelen met betrekking tot continuïteit van de bedrijfsvoering bieden ook in geval van onverwachte ontwikkelingen mogelijkheden tot flexibiliteit en snelle aanpassing aan een veranderde situatie. Deze zullen in de toekomst van groter belang worden.

Financiële en compliance risico's

Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen

Risico

Regelmatig en in toenemende mate treft de overheid, in de landen waar wij actief zijn of op Europees niveau, ingrijpende en soms onvoorspelbare maatregelen die veel invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering of -resultaten. Daarnaast kunnen ook belangenorganisaties, stakeholdergroepen of de maatschappij als geheel, met ieder een eigen uiteenlopend belang, opinies vormen waar wij als organisatie ons beleid of onze werkwijzen op moeten bijstellen. Deze belangen liggen niet altijd in lijn met de economische rechtvaardiging en kunnen invloed hebben op de prioriteiten van onze veranderprogramma's.

Beheersmaatregelen

Onze invloed op maatschappelijke ontwikkelingen en overheidsmaatregelen is beperkt, maar wij proberen deze ontwikkelingen zo goed mogelijk te volgen en de gevolgen van wet- en regelgeving vroegtijdig in beeld te krijgen en te omarmen. Dit doen wij door ons aan te sluiten bij brancheorganisaties en extern advies in te winnen. Daarnaast streven we een open dialoog met wetgevers en handhavinginstanties na om ontwikkelingen proactief te kunnen managen. Een wendbare organisatie zorgt ervoor dat we sneller kunnen veranderen. Hierbij streven wij ernaar onze eigen positie duidelijk neer te zetten en dicht bij onze eigen strategie en visie te blijven.

Kansen en mogelijkheden

Indien de maatregelen of normering van toepassing zijn op de gehele sector en gehandhaafd worden voor alle concurrenten (level playing field) dan kunnen zo ook kansen ontstaan. Vaak vragen de veranderingen competenties en investeringskracht die wij als marktleider kunnen verwerken. Daarmee kunnen we onze positie relatief versterken.

Voedselveiligheid

Risico

Doordat de Groep primair levensmiddelen verhandelt en bewerkt, speelt voedselveiligheid een belangrijke rol. Problemen met voedselveiligheid kunnen de reputatie van ons bedrijf sterk in gevaar brengen en daardoor van grote invloed zijn op de bedrijfscontinuïteit.

Beheersmaatregelen

De maatregelen die wij op het gebied van voedselveiligheid nemen, zijn primair gericht op het voorkomen van risico's voor onze klanten en medewerkers. We hebben voedselveiligheid als norm vanuit zowel procesoogpunt als vanuit productoogpunt gedefinieerd binnen de diverse schakels in de organisatie. Wij zorgen er met een goed uitgeruste kwaliteitsdienst voor dat we professioneel te werk gaan op het terrein van kwaliteitscontrole en stellen dezelfde hoge eisen aan kwaliteit en kwaliteitsborging bij onze leveranciers. Wij zien daar zowel direct als indirect, via daartoe gespecialiseerde instanties en verdere uitbreiding van certificeringen, op toe. Bovendien wordt voortdurend aandacht besteed aan de deskundigheid van onze medewerkers en de cultuur van kwaliteit en veiligheid.

Kansen en mogelijkheden

Kennis over de veiligheid en kwaliteit van voedsel is ook voor onze klanten van groot belang. Het vertrouwen dat wij klanten geven door artikelen met een gegarandeerde kwaliteit te leveren en snelle en juiste aandacht voor de klant bij calamiteiten, zien wij als een van onze sterktes. Kwaliteitsbewustzijn zien wij als onderdeel van onze cultuur, wat een positieve bijdrage levert aan het vertrouwen in en het imago van de Groep.

Toenemende regeldruk

Risico

De hoeveelheid en complexiteit van wet- en regelgeving neemt steeds verder toe, waarbij voldoende capaciteit en deskundigheid benodigd is om in te spelen op de veranderingen en te bewaken dat we als organisatie tijdig voldoen aan nieuwe vereisten. De capaciteit die hiervoor nodig is en de kosten hiervan kunnen van invloed worden op de bedrijfsvoering en -resultaten. De ontwikkelingen en toenemende wet- en regelgeving op het gebied van duurzaam ondernemen, waaronder de CSRD en CSDDD, maar ook landelijke wet- en regelgeving op verschillende duurzaamheidsonderwerpen, zullen de komende jaren veel van onze aandacht vragen.

Beheersmaatregelen

Het tijdig signaleren, doorgronden van de impact en implementeren van nieuwe wet- en regelgeving is een competentie die van groter belang wordt bij verschillende afdelingen binnen onze organisatie en het management. Waar nodig zullen we deze competenties opbouwen door medewerkers op te leiden tot interne vakspecialisten of tijdelijk gebruik te maken van externe deskundigheid of ondersteuning. Daarnaast is vanuit het management en de centrale stafafdelingen meer aandacht voor het duidelijk beleggen van verantwoordelijkheden voor nieuwe wet- en regelgeving, de communicatie over veranderingen en de training van medewerkers die te maken krijgen met veranderingen die dit met zich meebrengt.

Kansen en mogelijkheden

We zullen de komende jaren steeds vaker de samenwerking opzoeken met branchegenoten, lokale ondernemers of netwerkgroepen om via het delen van kennis en kosten tot gezamenlijke, betaalbare oplossingen te komen.

Specifieke financiële risico's, schattingsrisico's en voorwaardelijke verplichtingen

In de toelichtingen 25 Risicobeheer, 27 Voorwaardelijke verplichtingen en de toelichting 28 Schattingen en oordeelsvorming door de Directie van de jaarrekening is stilgestaan bij een aantal specifieke financiële risico's, voorwaardelijke verplichtingen en de schattingsrisico's die van toepassing zijn op de Groep. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico van de Groep. Ook is een gevoeligheidsanalyse van deze factoren opgenomen. Daarnaast is toegelicht hoe de Groep omgaat met de verslaggevingsrisico's met betrekking tot schattingen. Wij beschouwen deze risico's voor ons bedrijf overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang. Voor zover relevant sluit de Groep verzekeringen af voor een aantal gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van grote calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden.

In-Control Statement

Onder verwijzing naar best practice bepaling 1.4.3. van de Corporate Governance Code 2022 verklaart de Directie dat:

- het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot onder andere de strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's (best practice bepaling 1.2.1);
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- in het verslag de materiële risico's als bedoeld onder punt a) en de onzekerheden zijn vermeld, voor zover die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Hoewel er in de Corporate Governance Code 2022 geen separate bepalingen staan over belastinggerelateerde risico's en beheersmaatregelen, onderschrijven wij als Directie dat voornoemde verklaring ook op de fiscale onderwerpen van toepassing is.

Corporate Governance

Personalia Directie



Directie

Koen Slippens (56)

Chief Executive Officer (CEO)
Datum indiensttreding: 29 juli 1998
Huidige functie sinds: 21 september 2008
Opleiding: Bedrijfseconomie



Rob van der Sluijs (47)

Chief Financial Officer (CFO)
Datum indiensttreding: 1 oktober 2007
Huidige functie sinds: 18 maart 2015
Opleiding: Bedrijfseconomie, Registercontroller

Secretaris van de Vennootschap

Gerrie van der Veen (62)

Secretaris van de Vennootschap
Datum indiensttreding: 1 maart 2005
Huidige functie sinds: 1 maart 2005
Opleiding: Nederlands recht en
Fiscaal recht

International Board

Dries Bögels (51)

Chief Commercial Officer (CCO)
Datum indiensttreding: 1 oktober 2014
Huidige functie sinds: 1 oktober 2023
Opleiding: Economie, Management &
Organisatie

Anja de Bree (52)

Chief Human Resource Officer (CHRO)
Datum indiensttreding: 1 maart 2023
Huidige functie sinds: 1 maart 2023
Opleiding: Technische Bedrijfskunde

Gerrit Buitenhuis (59)

Chief Supply Chain Officer (CSCO)
Datum indiensttreding: 1 mei 2016
Huidige functie sinds: 1 januari 2019
Opleiding: SPD / Economie

Bart Luijten (55)

Chief Information Officer (CIO)
Datum indiensttreding: 1 januari 2023
Huidige functie sinds: 1 januari 2023
Opleiding: Technische Bedrijfskunde

Bert Vanmoortel (42)

Chief Buying & Merchandising Officer (CBMO)
Datum indiensttreding: 1 november 2019
Huidige functie sinds: 1 januari 2021
Opleiding: Toegepaste Economische
Wetenschappen

Dirk van Iperen (49)

Directeur Sales
Datum indiensttreding: 16 augustus 2013
Huidige functie sinds: 1 oktober 2023
Opleiding: Bedrijfseconomie

Kees Kiestra (55)

Directeur Zelfbedieningsgroothandel
Datum indiensttreding: 1 juni 2012
Huidige functie sinds: 1 oktober 2023
Opleiding: Logistiek Management

Personalia Raad van Commissarissen



Van links naar rechts: Dirk Anbeek, Angelique de Vries, Freek Rijna, Gert van de Weerdhof, Inge Plochaet, Aart Duijzer.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in overeenstemming met de profielschets. Alle commissarissen gelden als onafhankelijk volgens de best practice bepalingen 2.1.7 t/m 2.1.9 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Freek Rijna, voorzitter (68)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2016 voor vier jaar en herbenoemd in 2020 voor de tweede en laatste termijn van vier jaar. Voorzitter Raad van Toezicht van Holland Opera, Commissaris CRV Holding B.V. en lid Raad van Beheer Royal Cosun.

Angelique de Vries (55)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v). Benoemd in 2022 voor de eerste termijn van vier jaar. President EMEA Workday.

Aart Duijzer (60)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2022 voor de eerste termijn van vier jaar. Lid RvC Koninklijke Sanders, lid RvC Koninklijke Barenbrug en Non-Executive Director van What's Cooking.

Gert van de Weerdhof (57)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2017 voor vier jaar en herbenoemd in 2021 voor de tweede en laatste termijn van vier jaar. CEO Mercy Ships International en Non-Executive Director Safestore Ltd.

Inge Plochaet (55)

Commissaris, Belgische nationaliteit (v). Benoemd in 2022 voor de eerste termijn van vier jaar. Chairman of the Board van B-Steel, Non-Executive Director van What's Cooking, Non-Executive Director van Colmar Restaurants en Non-Executive Director van Faber Group.

Dirk Anbeek (60)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2023 voor de eerste termijn van vier jaar. Lid RvC GVB Amsterdam, voorzitter RvC Roompot en Landal en bestuurslid Nationaal Fonds 4 en 5 mei.

Personele mutaties Directie

De functies Directeur Foodservice Nederland en Directeur Foodservice België zijn per 1 oktober 2023 komen te vervallen als gevolg van de per die datum gewijzigde aansturing van de activiteiten in Nederland en België. De functie Directeur Foodservice Nederland werd tot en met 30 september 2023 vervuld door Dries Bögels en de functie Directeur Foodservice België werd tot en met die datum vervuld door Rudi Petit-Jean.

Vanaf 1 oktober 2023 vervult Dries Bögels de functie van Chief Commercial Officer (CCO) voor Nederland en België. In samenhang hiermee zijn per 1 oktober 2023 ook de functies van Dirk van Iperen (Directeur Sales) en Kees Kiestra (Directeur Zelfbedieningsgroothandel) gewijzigd. Tot 1 oktober 2023 waren zij op hun vakgebied verantwoordelijk voor Nederland. Vanaf 1 oktober 2023 is daar de verantwoordelijkheid voor België aan toegevoegd.

De Raad van Commissarissen is voornemens Dries Bögels te benoemen tot lid van de Executive Board en statutair bestuurder van Sligro Food Group N.V. na toelichting van de kennisgeving aan de aandeelhouders van deze benoeming tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders d.d. 27 maart 2024.

Personele mutaties Raad van Commissarissen

Tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 29 juni 2023 is benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Sligro Food Group: de heer Dirk Anbeek.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 27 maart 2024 eindigt de tweede termijn van de heer Freek Rijna als commissaris bij Sligro Food Group. Per voormelde datum zal hij als voorzitter van de RvC en als lid van de R&BC worden opgevolgd door de heer Dirk Anbeek.

Corporate Governance

Hoofdpijnen corporate governance structuur

Sligro Food Group N.V. is een naar Nederlands recht opgerichte structuurvennootschap met een Directie en een onafhankelijke Raad van Commissarissen, de zogenaamde two-tier bestuursstructuur. De statutaire Directie van Sligro Food Group N.V. wordt in dit jaarverslag aangeduid als Directie of als Executive Board (EB). De door de Nederlandse wet en de Corporate Governance Code gewenste afweging van de belangen van alle bij de Groep betrokken stakeholders vormt van oudsher een belangrijke basis voor het ondernemingsbeleid. Hierna zijn de hoofdpijnen van de huidige structuur opgenomen.

Directie

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

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

Raad van Commissarissen

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

De commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering, op voordracht van de Raad van Commissarissen. Een commissaris treedt uiterlijk af per het tijdstip van sluiting van de Algemene Vergadering, eerstvolgend op de dag gelegen vier jaar na zijn laatste benoeming en is eenmaal herbenoembaar. De bezoldiging van ieder lid van de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering. De Raad van Commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en een plaatsvervangend voorzitter. Hij benoemt (al dan niet uit zijn midden) een secretaris.

De Raad van Commissarissen heeft twee commissies ingesteld: de Audit Commissie (AC) en de Remuneratie- en Benoemingscommissie (R&BC). Beide commissies bestaan uit twee commissarissen. De (gehele) Raad van Commissarissen blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze zijn voorbereid door een van de commissies van de Raad. Het voorzitterschap van de commissies wordt niet vervuld door de voorzitter van de Raad.

De AC adviseert de Raad en bereidt de besluitvorming van de Raad voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële en duurzaamheidsverslaggeving van de vennootschap en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap.

De R&BC adviseert de Raad en bereidt de besluitvorming van de Raad inzake de vaststelling van beloning en de selectie en benoeming van leden van de Directie en de Raad voor.

Diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit

Bij de selectie van de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen streeft Sligro Food Group naar selectie van de beste kandidaat en naar een balans tussen leeftijd, geslacht, werkervaring en opleidingsachtergrond, met inachtneming van het algemene diversiteitsbeleid van Sligro Food Group en de geldende wettelijk voorgeschreven doelstelling voor de verhouding man-vrouw.

De Directie van Sligro Food Group bestaat ultimo 2023 uit twee mannen. De Raad van Commissarissen bestaat ultimo 2023 uit twee vrouwen en vier mannen.

Voor wat betreft de samenstelling van de Directie is dat het gevolg van de combinatie van de duurzame dienstverbanden waardoor er relatief weinig vacatures zijn, de voorkeur voor interne rekrutering en het resultaat van werving en selectie op basis van het in het verleden toegepaste wervings- en selectiebeleid, dat in grote lijnen overeenkomt met het hierboven vermelde wervings- en selectiebeleid.

Sligro Food Group vindt de werving en selectie van Directieleden en Commissarissen belangrijk en maakt daarbij, naast het eigen netwerk, ook gebruik van de diensten van gespecialiseerde adviesbureaus. De aandacht van de Directie, de Raad van Commissarissen en de Remuneratie- en Benoemingscommissie voor de wervings- en selectieprocedures en de professionele externe begeleiding zijn de belangrijkste waarborgen voor de selectie van de beste kandidaat.

Algemene Vergadering

Jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar wordt de jaarvergadering gehouden. Buitengewone Algemene Vergaderingen kunnen, indien nodig, door de Raad van Commissarissen of de Directie bijeengeroepen worden of door een 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 decharge aan de Directie voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht over het afgelopen verslagjaar.
- Het besluiten over wijziging van de statuten of ontbinding van de vennootschap, met een meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen die meer dan de helft van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigen.
- Het uitgeven van aandelen (de Directie is aangewezen als bevoegd orgaan tot uitgifte van nog niet geplaatste aandelen, na goedkeuring door de Raad van Commissarissen, tot 10% van het geplaatste kapitaal, te vermeerderen met 10% indien de uitgifte geschiedt in het kader van een fusie of overname en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders tot maximaal 10% van het geplaatste kapitaal; deze bevoegdheid is verleend tot 22 september 2024).
- Het inkopen en intrekken van aandelen (de Directie is, na goedkeuring door de Raad van Commissarissen, 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 22 september 2024).
- Goedkeuring te verlenen aan besluiten van de Directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.

Beschermingsconstructies

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

Tegenstrijdige belangen

Er zijn in 2023 geen transacties geweest met mogelijke tegenstrijdige belangen van materiële omvang met bestuurders of commissarissen, noch zijn er transacties geweest met aandeelhouders die meer dan 10% van de aandelen houden.

Naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code

De Nederlandse Corporate Governance code (hierna: de Code) richt zich op de governance van beursgenoteerde vennootschappen. Governance gaat over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over toezicht en verantwoording.

De Code bevat principes en best practice bepalingen die de verhouding reguleren tussen de Directie, de Raad van Commissarissen en (de Algemene vergadering van) Aandeelhouders. De principes en bepalingen zijn gericht op de invulling van verantwoordelijkheden voor duurzame langetermijnwaardecreatie, beheersing van risico's, effectief bestuur en toezicht, beloningen en de relatie met (de Algemene vergadering van) Aandeelhouders en stakeholders.

De Code is voor het eerst vastgesteld in 2003 en gewijzigd in 2008, 2016 en 2022. De Code van 2022 is in werking getreden vanaf 1 januari 2023 en beschikbaar via de website www.mccg.nl. De wijzigingen van de Code zijn opgenomen in de corporate governance structuur van Sligro Food Group. Naleving van de Code is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe. Sligro Food Group leeft de Code na en wijkt daarbij af van de volgende Best practice bepalingen:

- **Best practice bepaling 2.2.1 ('Benoemings- en herbenoemings-termijnen bestuurders')**

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

- **Best practice bepaling 3.2.3 ('Ontslagvergoeding')**

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

Beide afwijkingen zijn overigens niet nieuw en ook niet tijdelijk. Ook onder de vorige Corporate Governance Codes week Sligro Food Group op deze onderdelen af van vergelijkbare bepalingen uit die codes. Beide afwijkingen passen goed bij de cultuur van Sligro Food Group.

Corporate Governance verklaring

De Nederlandse Corporate Governance Code vereist dat ondernemingen een verklaring publiceren over hun aanpak van corporate governance en de naleving van de Code. Hiernaar wordt verwezen in artikel 2a van het Besluit aanvullende eisen bestuursverslag “Besluit inhoud bestuursverslag”, voor het laatst gewijzigd op 1 juli 2022 (het ‘Besluit’). De informatie die moet worden opgenomen in deze Corporate Governance verklaring zoals beschreven in de artikelen 3, 3a en 3b van het Besluit, die hier zijn opgenomen en hier door middel van verwijzing worden herhaald, zijn te vinden in de volgende hoofdstukken van dit jaarverslag:

- informatie over de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code, zoals vereist in artikel 3 van het Besluit, wordt verstrekt in de paragraaf ‘Naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code’ (pagina 55);
- informatie over de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Groep, zoals vereist in artikel 3a sub a van het Besluit, wordt verstrekt in de paragraaf ‘Risicobeheersings- en controlesystemen’ (pagina 41);
- informatie over het functioneren van de aandeelhoudersvergadering en haar voornaamste bevoegdheden en de rechten van de aandeelhouders en hoe deze kunnen worden uitgeoefend, zoals vereist in artikel 3a sub b van het Besluit, wordt verstrekt in de paragraaf ‘Algemene Vergadering’ (pagina 54);
- informatie over de samenstelling en het functioneren van de Directie, zoals vereist in artikel 3a sub c van het Besluit, wordt verstrekt in de paragrafen ‘Personalia’ (pagina 50), ‘Directie’ (pagina 52) en ‘Arbeidsvoorwaarden Directie’ (pagina 93);
- informatie over de samenstelling en het functioneren van de Raad van Commissarissen en hun commissies, zoals vereist in artikel 3a sub c van het Besluit, wordt verstrekt in de paragrafen ‘Personalia’ (pagina 51) en ‘Bericht van de Raad van Commissarissen’ (pagina 90);
- informatie over het diversiteitsbeleid met betrekking tot de samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen, zoals vereist in artikel 3a sub d van het Besluit, wordt verstrekt in de paragraaf ‘Diversiteit & inclusiviteit’ (pagina 79);
- informatie betreffende de opname van informatie zoals verplicht middels het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn, zoals vereist door artikel 3b van het Besluit, is te vinden in het onderdeel Besluit artikel 10 overnamerichtlijn.

Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

Voor zover van toepassing is hieronder tevens de verwijzing naar de informatie opgenomen als bedoeld in het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn:

- informatie over de kapitaalstructuur, het bestaan van verschillende soorten aandelen en de daaraan verbonden rechten en plichten en het percentage van het geplaatste kapitaal dat door elke soort wordt vertegenwoordigd wordt verstrekt in toelichting 19 Eigen Vermogen op pagina 140 van de jaarrekening;
- informatie over beperkingen van de overdracht van aandelen of met medewerking van de Groep uitgegeven certificaten van aandelen, wordt verstrekt in de paragraaf ‘Beschermingsconstructies’ (pagina 54);
- informatie over het mechanisme voor de controle van de regeling, die rechten toekent aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de Groep te nemen of te verkrijgen, wordt verstrekt in toelichting 5 personeelsbeloningen op pagina 120 van de jaarrekening;
- informatie over beperking van stemrechten, termijnen voor de uitoefening van stemrecht en de uitgifte, met medewerking van de Groep, van certificaten van aandelen, wordt verstrekt in de paragraaf Corporate Governance op pagina 53;
- informatie over de voorschriften betreffende benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen en wijziging van de statuten wordt verstrekt in de paragraaf ‘Raad van Commissarissen’ (pagina 53);
- informatie over de bevoegdheden van de Directie, in het bijzonder tot de uitgifte van aandelen van de Groep en de verkrijging van eigen aandelen door de Groep, wordt verstrekt in de paragraaf ‘Directie’ (pagina 53) en in de paragraaf ‘Algemene Vergadering’ (pagina 54),
- informatie over belangrijke overeenkomsten waarbij de Groep partij is en die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de Groep, wordt verstrekt in toelichting 22 Leningen op pagina 141 van de jaarrekening.

Bestuurdersverklaring

Ingevolge wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 101 tot en met 151 van dit verslag, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst over het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
2. Het directieverslag, zoals opgenomen op de pagina's 13 tot en met 89 van dit verslag, geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het directieverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Sligro Food Group wordt geconfronteerd beschreven.

Veghel, 7 februari 2024

Koen Slippens, CEO
Rob van der Sluijs, CFO

Duurzaam ondernemen

14,3%

Nederland (+2,5% punt)

7,9%

België (+1,7%)

422.000m²

Oppervlakte gasloze panden (+12,8%)

**Aandeel
duurzaam
assortiment**

-38,9%

CO₂-reductie

71 66 65

Klanten

Medewerkers

Leveranciers

Tevredenheid

Stakeholderwatch 0-100

Binnen Sligro Food Group gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid en bedrijfseconomisch rendement hand in hand.

Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij één duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's, ambities en doelstellingen gelden daarom voor onze activiteiten in zowel Nederland als in België. De weg ernaartoe en de wijze waarop daar invulling aan wordt gegeven kan per land verschillen.

57.729

Aantal zonnepanelen (+6.760)

13.897mWh

Opbrengst (+2,7%)

Duurzaam ondernemen

Binnen Sligro Food Group gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid en bedrijfseconomisch rendement hand in hand. Voor ons beursgenoteerd familiebedrijf is dat een vanzelfsprekendheid. Als familiebedrijf wil je netjes en fatsoenlijk met je mensen en omgeving omgaan, nu en met zorg voor de toekomst.

Visie op MVO: hoe wij werken

De meerwaarde van Sligro Food Group uit zich niet alleen in financiële prestaties. Ook thema's op het gebied van milieu, sociaal-maatschappelijke vraagstukken en goed bestuur spelen voor ons een grote rol. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is onderdeel van onze integrale visie op ondernemerschap, waarbij wij waarde creëren binnen alle ESG-thema's. In dat perspectief zien wij de OECD-richtlijnen voor IMVO als een vanzelfsprekend referentiekader voor ons beleid op het gebied van internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen.

“Wij stimuleren klanten tot het maken van een duurzame keuze uit producten die geproduceerd zijn met aandacht voor mens, milieu en gezondheid.”

Bert Vanmoortel
Chief Buying & Merchandising Officer

Beleid

Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij één duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's, ambities en doelstellingen gelden daarom voor onze activiteiten in zowel Nederland als in België. De weg ernaartoe en de wijze waarop daar invulling aan wordt gegeven kan per land verschillen. Qua meet- en registratiemethodieken werken we stap voor stap toe naar meer gelijkheid in de landen. Wij delen ons duurzaamheidsbeleid met onze deelnemingen en zetten het daar op de agenda. Zij geven daaraan invulling met de voor ons gezamenlijk relevante thema's.

Nieuwe rapportagevereisten en ontwikkelingen

In november 2022 heeft de Europese Unie de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangenomen. In deze nieuwe richtlijn staat dat bedrijven verplicht worden te rapporteren over de impact van hun activiteiten op het gebied van milieu, mens en zakelijk gedrag (ESG). De CSRD-richtlijn moet zorgen voor meer transparantie over en betere kwaliteit van duurzaamheidsinformatie. De CSRD-richtlijn vereist van grote bedrijven dat ze rapporteren over zaken als broeikasgasemissies en het sociaal kapitaal, maar ook over de impact die je als bedrijf hebt op biodiversiteit en mensenrechtenschendingen in de keten. De richtlijn is een uitbreiding van de bestaande Europese richtlijn rondom duurzaamheidsverslaglegging: de Non-Financial Reporting Directive (NFRD). Sligro Food Group behoort tot de eerste groep bedrijven die met het verslag over het boekjaar 2024 moet voldoen aan de CSRD. In 2021 zijn wij gestart met de voorbereidingen daartoe.

Over dit verslag

Sinds 2010 doen wij op geïntegreerde wijze verslag van onze financiële en duurzame prestaties. Dat past het beste bij onze visie op actief duurzaam ondernemen, het voorkomt dubbelures en houdt ons jaarverslag leesbaar. De CSRD beschrijft niet alleen de duurzaamheidsonderwerpen, maar geeft ook aan op welke wijze daarover gerapporteerd dient te worden en in welk format dit moet gebeuren. In ons jaarverslag over 2022 hebben wij de eerste stappen gezet richting dit nieuwe format. In dit verslag, over het boekjaar 2023, zijn we weer een stap verder gegaan. Op deze manier nemen wij onze organisatie en alle stakeholders mee naar de CSRD die vanaf 2024 in werking treedt. Daarmee komen wij ook tegemoet aan de verzoeken op dit gebied van een aantal van onze aandeelhouders en rating agencies.

Werkwijze en borging in de organisatie

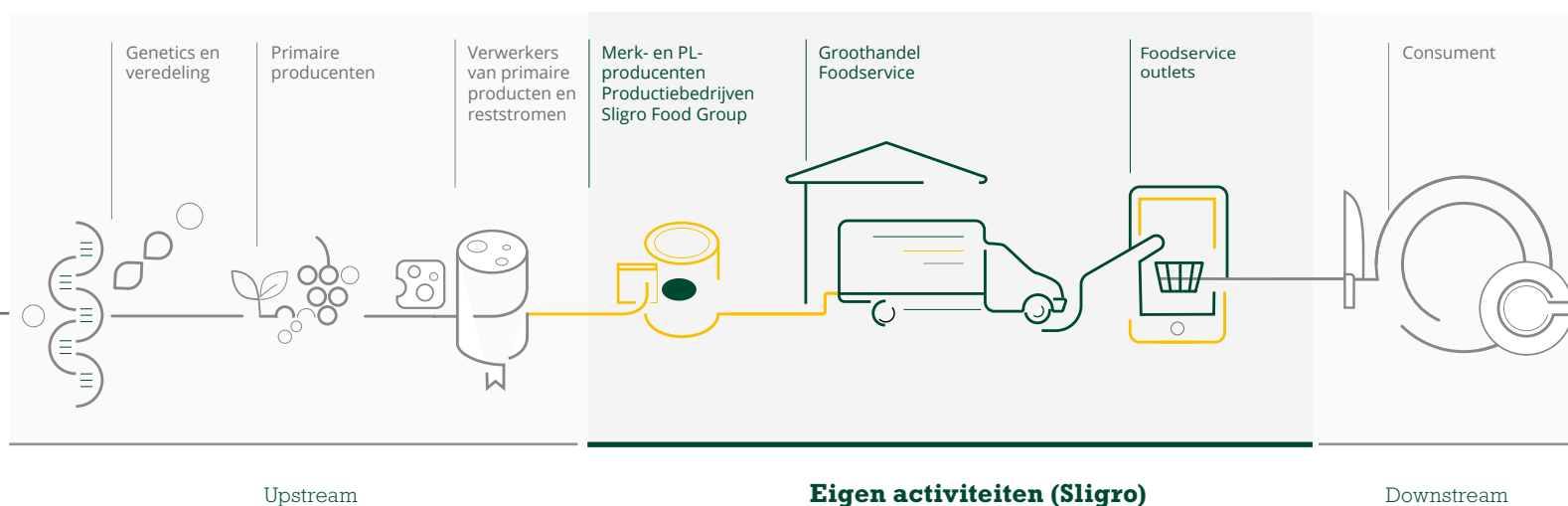
CSRD en daadwerkelijke verduurzaming zijn twee verschillende dingen. CSRD gaat over de verslaggeving binnen de verplicht gestelde kaders maar leidt zonder ambitieuze doelstellingen en een prestatiegerichte aanpak op het gebied van ESG niet tot een hoger niveau van duurzaam-

heid. Daadwerkelijke verduurzaming is hetgeen wij nastreven en daarom is 'MVO / duurzaamheid' één van de zes strategieën van de Groep. Dit zorgt voor de juiste aandacht en borging van onze duurzaamheidsontwikkeling. Daarvoor gebruiken wij een zogeheten MVO stuurgroep. Deze stuurgroep, onder voorzitterschap van de CEO, maakt als geheel de beleidsmatige keuzes en de individuele leden zorgen voor de operationele uitvoering, de bijbehorende verbeteracties en de borging binnen hun vakgebied. De MVO Stuurgroep als geheel volgt de progressie en stuurt bij waar nodig. Daarnaast zorgt het 'ESG Reporting project' voor de implementatie en borging van de komende CSRD, waarbij nauw wordt samengewerkt met leden van de MVO Stuurgroep.

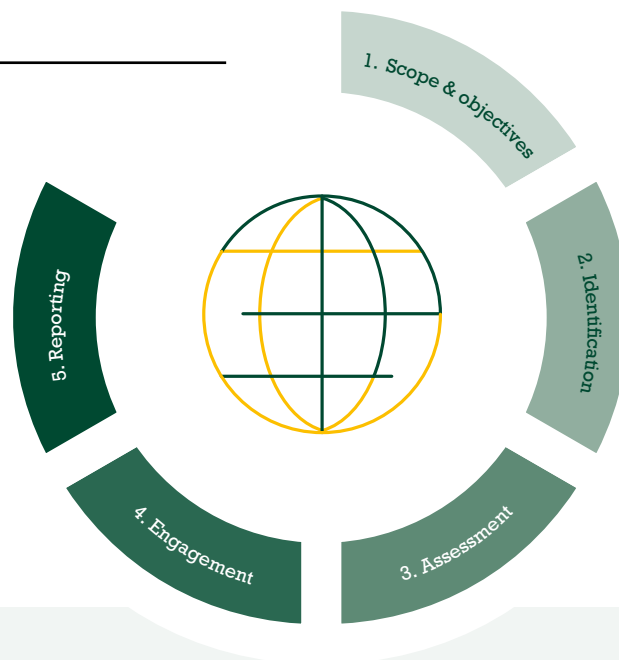
Onze plaats in de keten

De keten in foodservice is groot en wij zijn in relatief veel B-to-B schakels van die keten aanwezig. Dat maakt onze scope op het gebied van duurzaamheid breed. Onze productiebedrijven SmitVis en Culivers produceren ten dienste van de Groep. Onze foodserviceformules Sligro, De Kweker, Van Hoeckel, Bouter, JAVA Foodservice en Sligro-M vervullen een groot-handelsfunctie. In elk specifiek onderdeel voegen wij waarde toe en creëren wij onderscheidend vermogen.

Onze keten



Dubbele materialiteitsbeoordeling



1. Scope and objectives

Wat betekent materialiteit voor Sligro Food Group en wat zijn onze doelstellingen.

2. Identification

Identificeren en definiëren van potentiële materiële onderwerpen.

3. Assessment

Een beoordeling uitvoeren om na te gaan welke onderwerpen materieel lijken vanuit een impact-perspectief en/of vanuit een financieel perspectief.

4. Engagement

Het valideren van de resultaten van stap 3 met externe stakeholders (2023).

5. Reporting

De resultaten en het proces van de materialiteitsbeoordeling documenteren.

Transparante keten

Terug in de keten is onze invloed het grootst bij onze directe leveranciers. In ons Leveranciershandboek is beschreven welke operationele informatie en data nodig is om zaken met ons te doen. Daarnaast is er in het handboek veel aandacht voor onze visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen, onze codes, kwaliteit en traceerbaarheid, duurzame handel, audits, transparantie in de keten en arbeidsomstandigheden en mensenrechten.

Iedere leverancier dient aan Sligro Food Group transparantie te bieden over de keten tot ten minste Last Point of Assembly. LPoA's zijn de productie-locaties die als ketenschakel direct achter de eerste tier leveranciers liggen. Door het transparanter maken van onze ketens krijgen we meer inzicht om risico's te identificeren en te analyseren. Iedere leverancier waarvan de producent in een hoog risicoland gevestigd is volgens de classificatie van AMFORI BSCI, moet transparantie geven over het naleven van goede arbeidsomstandigheden.

Materialiteitsanalyse en stakeholders engagement

We zijn in 2022 gestart met de implementatie van de CSRD-vereisten en de daaraan gerelateerde European Sustainability Reporting Standards ('ESRS'). Er is een plan gemaakt voor de CSRD-implementatie richting 2024, om tijdig aan de nieuwe rapportageverplichtingen te kunnen voldoen. Dat plan wordt stap voor stap uitgevoerd.

In ons 'Double Materiality Assessment' zijn de eerste drie fases in 2022 afgerond. Hierbij is zowel met een 'inside-out' (impact) en 'outside-in' (financieel) perspectief gekeken naar verschillende duurzaamheidskwesties. In 2023 zijn wij gestart met fase 4: engagement. In deze fase worden de geïdentificeerde materiële duurzaamheidskwesties gevalideerd met stakeholders.

In 2023 hebben op de gebruikelijke wijze de gesprekken met verschillende stakeholders over onze duurzaamheidsaanpak en de voortgang daarvan plaatsgevonden. Dit betreft specifieke groepen medewerkers, (groot) aandeelhouders, klanten, leveranciers, NGO's, de Raad van Commissarissen, de Ondernemingsraad en onze externe accountant en adviseurs.



Voor klanten organiseerden wij in ons ZiN Inspiratielab in Veghel voor de vierde keer een themadag 'Samen op weg naar duurzaam'. Op deze dag deelden wij onze visie op diverse duurzaamheidsthema's met 123 food-professionals. Zij namen deel aan verschillende masterclasses, onder andere over de uitbreidingen in de SUP-wetgeving en duurzame logistiek in foodservice. In een specifieke CSRD-masterclass deelden wij onze ervaringen en leerpunten met klanten die zich ook voorbereiden op CSRD. Bekijk hier de terugblik op deze dag [Samen op weg naar duurzaam 2023 | ZiN inspiratielab](#) of via QR-code.

Richting leveranciers was er veel aandacht voor de volledigheid en juistheid van artikeldata die nodig is in het kader van CSRD.

Voor onze Kernploeg werd een duurzaamheidsdag georganiseerd waarbij we op een interactieve manier onze visie en strategie gedeeld hebben. Ook met onze Raad van Commissarissen en Ondernemingsraad hebben we in een verdiepingssessie onze visie, strategie en aanpak doorleefd.

Er is veel aandacht voor de volledigheid en juistheid van artikeldata die nodig is in het kader van CSRD.

Gedurende het jaar vonden gesprekken met aandeelhouders plaats over de voortgang in relatie tot onze duurzaamheidsdoelstellingen en over de manier waarop wij ons voorbereiden op de CSRD.

Gelijktijdig is een plan van aanpak opgesteld voor de uitvoering, vastlegging en opvolging van stakeholder engagement wat past binnen de eisen van CSRD. In dat kader is in 2023 een stakeholderanalyse uitgevoerd, een stakeholder engagementstrategie opgesteld en een stakeholder engagementplan gemaakt. Eind van het jaar zijn we begonnen met de uitvoering, in de vorm van één-op-één validatiegesprekken met de meest relevante stakeholders.

Grote en brede groepen stakeholders als klanten en leveranciers zullen begin 2024 voor de eerste keer in dit proces betrokken worden door middel van een enquête. Hierbij maken wij gebruik van de methodiek van StakeholderWatch, zodat wij na een eerste validatie óók de eventuele toekomstige invloeden van sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen op onze duurzaamheidskeuzes kunnen monitoren. Een continue thermometer dus in twee grote groepen stakeholders.

Aangenomen beleid met betrekking tot materiële duurzaamheidskwesties

Ons MVO-beleid is gebaseerd op drie voor ons relevante kernthema's waarin de belangrijkste kansen en uitdagingen liggen en waarvoor onze verantwoording in de keten het grootst en meest vanzelfsprekend is: de mens, het milieu en het assortiment. Onder deze drie kernthema's zijn doelstellingen voor 2030 geformuleerd, met tussendoelen voor 2025 om ze in de tijd dichterbij te halen en om de urgentie aan te geven.

Onze kernthema's en doelstellingen voor 2030 veranderen niet met de komst van CSRD. Omwille van de rapportage zijn ze wel ondergebracht in de ESG-structuur (Environment, Social, Governance).

Als onderdeel van de CSRD-implementatie is de MVO stuurgroep in 2023 bezig geweest met het bepalen van doelstellingen, KPI's en acties voor alle materiële onderwerpen zodat vanaf boekjaar 2024 aan de openbaarmakingsvereisten voldaan kan worden. Dit omvat het vaststellen van KPI-definities, het in kaart brengen van datapunten, verzamelen van benodigde data en stroomlijnen van processen en controls.

In dit verslag over 2023 worden de resultaten op dezelfde wijze en op de gebruikelijke vergelijkingsbasis met voorgaande jaren weergegeven.

In de connectiviteitsmatrix op de volgende pagina worden 'oud' en 'nieuw' met elkaar gecombineerd.

Aanpassing in materiële onderwerpen

In onze oorspronkelijke materialiteitsanalyse (2022) hebben wij binnen het materieel thema 'consumenten en eindgebruikers' het onderwerp 'verantwoorde marketing' als voor ons relevant beoordeeld. Echter, na verdere verdieping op dit onderwerp en gesprekken met stakeholders hebben we geconcludeerd dat door onze B-to-B positie in de keten, onze marketing gericht is op foodservicebedrijven en veelal niet op consumenten en eindgebruikers. Daarom hebben wij dit onderwerp in 2023 verwijderd uit de lijst van onze materiële onderwerpen.

Materiële duurzaamheidsonderwerpen



Milieu

Klimaat-verandering ESRS E1

- Broeikasgasemissies
- Energieverbruik

Vervuiling ESRS E2

Water en mariene bronnen ESRS E3

- Beheer van vissoorten

Biodiversiteit en ecosystemen ESRS E4

- Dierenwelzijn
- Biodiversiteit
- Ontbossing

Materiaalgebruik en circulaire economie ESRS E5

- Afval en verpakkingsmaterialen



Mens en maatschappij

Eigen werknemers ESRS S1

- Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen
- Medewerkerstevredenheid en ontwikkeling

Arbeiders in de keten ESRS S2

- Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen in de keten

Invloed op gemeenschappen ESRS S3

Consumenten en eindgebruikers ESRS S4

- Gezondheid en voeding consument
- Voedselveiligheid



Governance

Zakelijk gedrag ESRS G1

- Bedrijfsethiek en integriteit
- Informatiebeveiliging en privacy
- Dierenwelzijn

Connectiviteitsmatrix op weg naar CSRD 2024

	Materieel thema	Materiële onderwerpen	Link naar SDG	Huidige Key Performance Indicators	Huidige strategische doelstelling 2025	2023	2022
 Milieu	Klimaatverandering	Broeikasgasemissies		CO ₂ -reductie (in % omzet)	40% CO ₂ -reductie t.o.v. 2010	-38,9%	-33,4%
		Energieverbruik		Aantal zonnepanelen		57.729	50.969
				Oppervlakte gasloze panden (m ²)		422.000	374.000
	Water en mariene bronnen	Beheer van vissoorten			KPI en definitie bepaald		
	Biodiversiteit en ecosystemen	Dierenwelzijn			KPI en definitie bepaald		
		Biodiversiteit			KPI en definitie bepaald		
		Ontbossing			KPI en definitie bepaald		
 Mens en maatschappij	Eigen werknemers	Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen		Totale hoeveelheid afval (ton)	KPI en definitie bepaald	13.834	12.854
				Voedselafval (ton)	KPI en definitie bepaald	4.392	4.241
				Man/vrouw verhouding medewerkers		69/31	70/30
				Man/vrouw verhouding senior management	Minimaal 35/35	68/32	72/28
				Ziekteverzuim (%)		NL 5,0% BE 10,7%	NL 5,5% BE 11,2%
				Aantal bedrijfsongevallen		134	101
	Werknemers in de keten	Medewerkerstevredenheid en ontwikkeling		Aantal doorlopen trainingen		21.112	23.708
				Medewerkerstevredenheid	Verbeteren van medewerkerstevredenheid	66	66
					KPI en definitie bepaald		
					KPI en definitie bepaald		
 Governance	Consumenten en eindgebruikers	Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen in de keten		Leverancierstevredenheid	Verbeteren van leverancierstevredenheid	65	63
				Klanttevredenheid	Verbeteren van klanttevredenheid	71	69
		Gezondheid en voeding consument		Eerlijk & heerlijk assortiment (in % omzet)	NL 15,0% BE 10,0%	NL 14,3% BE 7,9%	NL 11,8% BE 6,2%
		Voedselveiligheid		Aantal leveranciersaudits	KPI en definitie bepaald	11	8
	Zakelijk gedrag	Bedrijfsethiek en integriteit			KPI en definitie bepaald		
				Informatiebeveiliging en privacy	KPI en definitie bepaald		

Elektrificatie

In de loop van 2024 kunnen wij Amsterdam volledig elektrisch beleveren vanuit onze bezorgservicelocatie aan de rand van de stad.

De elektrificatie van transport is belangrijk bij het terugdringen van onze CO2-uitstoot en andere schadelijke emissies. De start van Sligro Food Group Transport zette de verduurzaming van ons transport in een hogere versnelling. De ingebruikname in 2023 van 25 nieuwe, volledig elektrische Renault vrachtauto's leverde daaraan een grote bijdrage. Deze vrachtwagens zijn specifiek gebouwd en samengesteld voor onze geconditioneerde leveringen aan horecabedrijven en bedrijfscaterers. In 2024 worden nog eens 25 elektrische vrachtwagens geleverd, deze keer van Mercedes, zodat we met meerdere merken praktijkervaring opdoen.



Milieu



Klimaatverandering

Water- en mariene bronnen

Biodiversiteit en ecosystemen

Materiaalverbruik en circulaire economie

Milieu

Klimaatverandering

EED (Energy Efficiency Directive)

Conform de EED energie-auditplicht laten wij elke vier jaar een audit uitvoeren. In maart 2021 is ons EED-rapport ingediend bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, waarna de Rijksdienst het rapport heeft aangemerkt als energie-auditverslag. De conclusie en aanbevelingen uit de audit zijn meegenomen in onze ombouwplannen.



Energieverbruik

mWh	2023	2022
Elektriciteit ¹⁾	115.317	105.264
Gas	30.574	30.938
Zonne-energie	9.927	9.121
Totale energieverbruik	155.818	145.323

Elektriciteit

In 2023 is ons elektriciteitsverbruik met 9,6% toegenomen ten opzichte van 2022. Deze toename is voor het merendeel toe te schrijven aan de toevoeging van negen Sligro-M vestigingen in België.

Gas

Ons gasverbruik is in 2023 wederom afgenomen ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze keer met 1,2%. Dit is het resultaat van 'plussen' en 'minnen'. De overgenomen Sligro-M vestigingen hebben een gas-gestookte verwarming, wat zorgde voor een toename van het gasverbruik. Daartegenover staat dat wij in 2023 de Sligro-panden in Luik, Leeuwarden, Arnhem en Emmen gasloos hebben gemaakt en voortaan verwarmen met gebruikmaking van warmteterugwinning. Een ander deel van de besparing

is het gevolg van warmer weer (2437 graaddagen in 2023 versus 2512 graaddagen in 2022).

Zonne-energie

Afgelopen jaar hebben we op bezorgservicelocatie Vianen 3.912 zonnepanelen geïnstalleerd en op zelfbedieningsvestiging Leeuwarden 520 stuks. De Sligro-M locatie in Brussel was al voorzien van 2.328 zonnepanelen. Hiermee werden in 2023 6.760 zonnepanelen toegevoegd. Het totaal komt op 57.729 zonnepanelen, in 2023 goed voor een opwekking van 13.898 mWh groene stroom, waarvan wij 9.927 mWh zelf hebben kunnen gebruiken.

CO₂-uitstoot

tCO ₂ -eq	2023	2022	2010
Gas	5.711	5.780	13.588
Elektriciteit	49.452	44.683	70.031
Brandstof	25.327	25.690	21.672
CO₂-uitstoot	80.490	76.152	105.291

CO₂-uitstoot in relatie tot de omzet

CO ₂ reductie t.o.v. 2010	2023	2022	2010
CO ₂ -uitstoot (tCO ₂ -eq)	80.490	76.152	105.291
Omzet (€ miljoen)	2.859	2.483	2.286
CO ₂ -uitstoot (tCO ₂ -eq/€ miljoen omzet)	28,1	30,7	46,1
CO ₂ reductie t.o.v. 2010	(38,9%)	(33,4%)	

¹⁾ Het elektriciteitsverbruik over het boekjaar 2022 is herzien ten opzichte van het verbruik zoals gerapporteerd in het jaarverslag 2022, waar per abuis het zonne-energieverbruik in mindering was gebracht op het elektriciteitsverbruik.

Reductie t.o.v. 2010

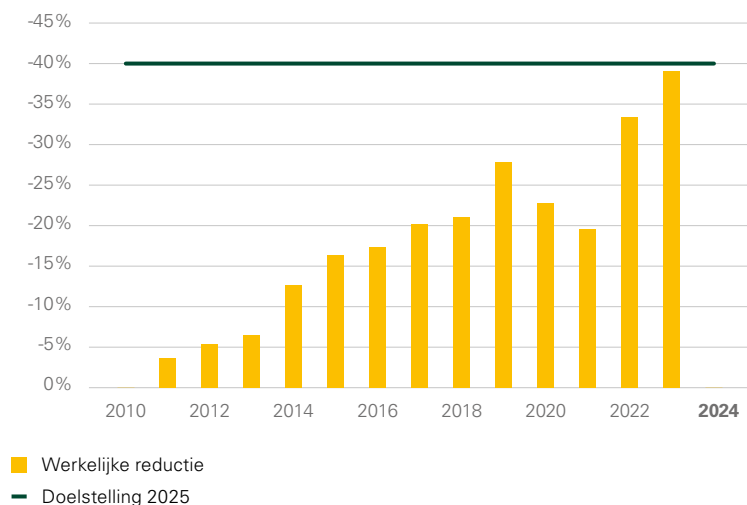
2023

38,9%

2022

33,4%

CO₂-uitstoot in relatie tot de omzet



Het milieu, CO₂-reductie

Onze doelstelling dwingt ons voortdurend om met lef en verstand innovatief te zijn, waarbij we zoeken naar een balans tussen ecologisch en economisch rendement. Om onze inspanningen inzichtelijk te maken berekenen wij de CO₂-uitstoot van onze activiteiten. Om deze te relateren aan de ontwikkeling van ons bedrijf en om over meerdere jaren een reëel beeld te kunnen laten zien, richten wij ons op de CO₂-uitstoot in relatie tot onze omzet.

Na een tijdelijke terugval als gevolg van COVID wordt de meerjarige verbeteringstrend gecontinueerd. Met een reductie van 38,9% in relatie tot de omzet ten opzichte van 2010, bereikten we in 2023 al bijna onze doelstelling voor 2025 (-40%). Daarbij moet opgemerkt worden dat ten tijde van de start van deze methodiek in 2010 en het formuleren van de verbeterdoelstelling geen inflatie was voorzien van het niveau waarmee we in 2022 en 2023 te maken hadden. Sinds 2010 zijn echter ook onze omzetsamenstelling en de omzetverhouding zelfbediening versus bezorging substantieel gewijzigd. Bijvoorbeeld door algemene markt-

ontwikkelingen (toenemend aandeel bezorging), door de verkoop van onze retailactiviteiten (geen bezorging) en de samenwerking met Heineken (logistieke dienstverlening en nagenoeg geen omzet). Deze veranderingen hadden grote impact op onze CO₂-uitstoot in relatie tot de omzet. Ons beleid en onze verbeteracties met betrekking tot het milieu leidden echter ook tot een reductie van onze CO₂-uitstoot in absolute zin, namelijk 23,6% ten opzichte van 2010, het jaar van onze nulmeting. Onze omzet nam in die periode met 25,1% toe.

Verduurzaming transport

Wij experimenteren al enkele jaren met verschillende elektrische voertuigen om in de praktijk te ontdekken welk type het meest geschikt is voor distributie naar de horeca in een stedelijke omgeving. Van kleine bestelauto en klassieke vrachtauto tot een geavanceerde wegtrein voor de binnenstad. Met de start van Sligro Food Group Transport konden wij een versnelling op de verduurzaming van transport in gang zetten. De levering van 25 nieuwe, volledig elektrische Renault vrachtauto's leverde daaraan een grote bijdrage. Deze vrachtwagens zijn specifiek gebouwd en samengesteld voor geconditioneerde leveringen aan horecabedrijven en bedrijfs-caterers. Met daarbij veel aandacht voor de ergonomie en veiligheid van de chauffeur en zijn omgeving. In 2024 worden nog eens 25 elektrische vrachtwagens geleverd, deze keer van Mercedes, zodat we met meerdere merken praktijkervaring opdoen. Deze vrachtwagens rijden naar Sligro-klienten binnen de Ring van Amsterdam. Samen met de nu al aanwezige elektrische vrachtwagens kan de hoofdstad dan volledig elektrisch door Sligro beleverd worden vanuit onze bezorgservicelocatie Amsterdam, aan de rand van de stad. Op die locatie is in 2023 een geheel nieuwe laadinfrastructuur aangelegd, noodzakelijk om alle elektrische vrachtwagens te kunnen opladen. Daarmee is Sligro klaar voor de ambitieuze plannen van de stad Amsterdam waar vanaf 2025 uitstootvrije zones gelden voor onder andere nieuwe vrachtauto's.

De ervaringen in Amsterdam worden gebruikt bij een verdere uitrol in het land, waarbij ook onze transportpartners betrokken zijn. Inmiddels rijden er elektrische vrachtwagens vanuit de bezorgservices in Amsterdam, Berkel en Rodenrijs en Breda.

Toekomstige scope 1-2-3 indeling

De berekening en verdeling van onze broeikasemissies over de scopes van het Greenhouse Gas (GHG) Protocol maakt deel uit van onze voorbereiding op de CSRD over 2024.

Visie op CO₂-artikeldata

In onze keten is het een grote uitdaging om de CO₂-artikeldata op een juiste en uniforme wijze te verzamelen en te borgen. Dit belangrijke onderdeel van de verplichte ESG-reporting vraagt om een uniforme en gestandaardiseerde aanpak. Wij constateren dat er steeds meer commerciële partijen op de markt komen die tools aanbieden ten behoeve van een CO₂-boekhouding. Het uit handen geven van data aan commerciële partijen is op zichzelf al risicovol, maar wij constateren ook bij het gebruik van verschillende rapportagesystemen dat het aanleveren van de data erg inefficiënt maakt. We verbranden in onze keten veel tijd, capaciteit en geld doordat ketenpartijen elkaar allemaal ongeveer dezelfde vragen stellen met betrekking tot CO₂-data. Maar telkens net even anders. Dit komt de vergelijkbaarheid van de resultaten in verslaggeving niet ten goede, er ontstaan immers meerdere ‘waarheden’. Uniformiteit en regie is noodzakelijk.

GS1 biedt bedrijven wereldwijd standaarden om alle verzamelde artikeldata op een goede en gestandaardiseerde wijze vast te leggen en te kunnen delen. Dat kan ook met CO₂-data. Wij maken ons hard voor een gestandaardiseerde, onafhankelijk aanpak en hebben afgelopen jaar ervoor gepleit dat GS1 deze rol op zich neemt. Inmiddels heeft GS1 aangegeven dit samen met de branches te willen oppakken. In 2024 krijgt dit een vervolg.

Ecologisch duurzame activiteiten volgens de EU-taxonomie

Achtergrond

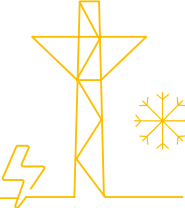
In 2020 is de EU-taxonomieverordening in werking getreden. De taxonomieverordening beoogt ‘duurzame financiering en beleggingen’ te stimuleren en het inzicht daarover te vergroten. De EU-taxonomie bevat activiteiten die ecologisch duurzaam (‘groen’) zijn en waarover jaarlijkse rapportage verplicht is.

De zes milieudoelstellingen van de EU-taxonomie:

- 1. Klimaatmitigatie
- 2. Klimaatadaptatie
- 3. Duurzaam gebruik en de bescherming van water en mariene hulpbronnen
- 4. Transitie naar een circulaire economie
- 5. Preventie en bestrijding van verontreiniging
- 6. Bescherming en herstel van biodiversiteit en ecosystemen

De EU heeft in 2021 de eerste twee gedelegeerde verordeningen voor klimaatmitigatie en klimaatadaptatie aangenomen. In 2023 is de gedelegeerde verordening voor de overige vier milieudoelstellingen gepuliceerd. Middels deze verordeningen wordt bepaald welke economische activiteiten als ‘in aanmerking komend’ (‘eligible’) kunnen worden beschouwd. Om een activiteit als ‘milieuvriendelijk’ in termen van de EU-taxonomie te classificeren, is een onderscheid vereist tussen voor de taxonomie ‘in aanmerking komende’ economische activiteiten (eligible) en op de taxonomie ‘afgestemde’ economische activiteiten (aligned).

GHG emissies
Scope 1, 2, 3

Scope 1 	Scope 2 	Scope 3 
Directe emissies	Indirecte emissies	Indirecte emissies
Gasverbruik, koelmiddelen en brandstof eigen transport	Aangekochte elektriciteit voor eigen gebruik	Brandstof uitbesteed transport Uitstoot in de keten

In de eerste stap moet worden onderzocht of een activiteit is beschreven in de gedelegeerde verordening, aangezien alleen beschreven activiteiten in aanmerking komen (eligible zijn) voor de EU-taxonomie. Vervolgens dient als tweede stap een analyse te worden uitgevoerd om vast te stellen of een activiteit 'afgestemd' (aligned) is. Deze alignment bepaalt of de in aanmerking komende activiteiten ook daadwerkelijk duurzaam zijn.

Een economische activiteit is 'afgestemd' ('aligned') als aan de prestatie-drempels (hierna 'technische screeningcriteria') is voldaan. Deze technische screeningcriteria houden in dat een economische activiteit een substantiële bijdrage ('substantial contribution') moet leveren aan de milieudoelstelling en daarnaast geen noemenswaardige schade mag aanrichten ('do no significant harm') aan de overige milieudoelstellingen. Daarbovenop moeten we als Groep aan de minimale waarborgen ten aanzien van mensenrechten en goed zakelijk gedrag op het gebied van omkoping- en corruptie, eerlijke concurrentie en belastingen ('minimum safeguards') voldoen.

Over het boekjaar 2023 zijn we verplicht om te rapporteren over zowel 'eligible' als 'aligned' activiteiten met betrekking tot klimaatmitigatie en klimaatadaptatie en over 'eligible' activiteiten met betrekking tot de overige milieudoelstellingen.

Een samenvatting van de resultaten is hieronder opgenomen.

EU-taxonomie KPIs

x € miljoen	Omzet ¹⁾	CapEx	OpEx
Omvang activiteit	2.859	136	27
waarvan:			
Eligible en aligned	n.v.t.	0%	0%
Eligible maar niet aligned	n.v.t.	71%	50%
Niet eligible	100%	29%	50%
Totaal	100%	100%	100%

Analyse economische activiteiten

We hebben de volgende voor de EU-taxonomie eligible economische activiteiten vastgesteld, allen met betrekking tot de milieudoelstelling klimaatmitigatie (KM) en sommige daarnaast met betrekking tot circulaire economie:

Code(s)	Activiteit in 'delegeerde verordening' klimaatmitigatie	Activiteit heeft betrekking op
KM6.5	Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen	Investerings, onderhoud en reparatie van personenauto's, heftrucks en lichte bedrijfsvoertuigen
KM6.6	Goederenvervoer over de weg	Investerings, onderhoud en reparatie van vrachtwagens
KM7.1 CE3.1	Bouw van nieuwe gebouwen	Bouw van nieuwe centrale distributielocaties, nieuwe bezorgservicevestigingen of nieuwe zelfbedieningsvestigingen, kantoorpanden of productielocaties en het onderhoud ervan
KM7.2 CE3.2	Renovatie van bestaande gebouwen	Grote ombouw of verbouwing en renovatie van bestaande centrale distributielocaties, nieuwe bezorgservicevestigingen of nieuwe zelfbedieningsvestigingen kantoorpanden of productielocaties en het onderhoud ervan
KM7.3	Installatie, onderhoud en reparatie van energie-efficiënte uitrusting	Investerings, onderhoud en reparatie van koel- en vriesinstallaties en ledverlichting
KM7.4	Installatie, onderhoud en reparatie van oplaadstations voor elektrische voertuigen	Investerings, onderhoud en reparatie van laadvoorzieningen voor elektrische transportmiddelen
KM7.6	Installatie, onderhoud en reparatie van technologieën op het gebied van hernieuwbare energie	Investerings, onderhoud en reparatie van zonnepanelen
KM7.7 CE3.7	Verwerving en eigendom van gebouwen	Aanschaf, onderhoud en reparatie van gebouwen

¹⁾ Zie toelichting 3 van de jaarrekening.

EU-taxonomie Omzet

Geen van onze omzetgenererende activiteiten is op dit moment beschreven in de gedelegeerde verordeningen en daarmee eligible. De EU-taxonomie tabel met betrekking tot omzet is daarom niet opgenomen in dit verslag.

Als en wanneer de specifieke economische activiteit 'groothandel in food en aan food gerelateerde non-food producten' aan de gedelegeerde verordeningen wordt toegevoegd, zal het eligibility percentage voor de Groep voor de KPI omzet significant toenemen.

EU-taxonomie CapEx

De totale CapEx volgens de EU-taxonomie definitie is als volgt samengesteld:

x € miljoen	2023	2022	Verwijzing naar de jaarrekening
Immateriële activa	16	22	Toelichting 10
Materiële vaste activa	66	37	Toelichting 11
Activa met gebruiksrecht	54	2	Toelichting 12
EU-taxonomie CapEx	136	61	

De volledige EU-taxonomie CapEx tabel is opgenomen onder de Overige informatie.

Van de investeringen in boekjaar 2023 kwalificeert 71% als eligible maar niet aligned. Deze investeringen hebben voornamelijk betrekking op de ombouw van bestaande zelfbedieningsvestigingen, de bouw van ons distributiecentrum in Evergem, de acquisitie van negen locaties van Metro en de investering in 25 elektrische vrachtwagens, waarvan 24 in 2023 geleverd.

In 2023 wordt voor geen van de investeringen aan alle criteria voldaan. Dit heeft met name te maken met de strikte criteria op het gebied van 'do no significant harm' die zowel voor nieuwbouw, renovatie en aanschaf van gebouwen worden gesteld. Het voldoen aan de vereisten zou significante kosten met zich meebrengen die met name zien op documentatie en geen of een beperkte invloed hebben op de aard van de investeringen. Mede

hierom hebben we ervoor gekozen de analyse van klimaatrisico's en kwetsbaarheden, welke vereist is om aan één van de 'do no significant harm' criteria te voldoen, in de toekomst onderdeel te maken van de investeringsbeslissing.

Daarnaast heeft de Groep ervoor gekozen de klimaatrisicotests, ook een vereiste om activiteiten als 'aligned' te kunnen aanmerken, nog een jaar uit te stellen en prioriteit te geven aan de operatie, de opstart van de Sligro-M vestigingen in België en de voorbereiding van de CSRD-implementatie.

EU-taxonomie OpEx

De totale OpEx volgens de EU-taxonomie is als volgt samengesteld:

x € miljoen	2023	2022
Onderhoud- en reparatiekosten	19	16
Kortlopende huurcontracten	3	2
Overige directe kosten vaste activa	5	6
EU-taxonomie OpEx	27	24

De volledige EU-taxonomie OpEx tabel is opgenomen onder de Overige informatie.

In 2023 kwalificeert 50% van de EU-taxonomie OpEx als eligible maar niet aligned. Deze kosten hebben voornamelijk betrekking op onderhoud en reparatiekosten van gebouwen, koelinstallaties en elektrische transportmiddelen zoals vrachtwagens en heftrucks.

De kosten kunnen niet als aligned worden gerapporteerd omdat voor bijna alle kosten geldt dat deze direct verband houden met onderhoud op activa die ook nog niet als aligned aangemerkt kunnen worden.

Minimale waarborgen

De minimum waarborgen bestaan uit criteria ten aanzien van mensenrechten, waaronder de rechten van werknemers, omkoping en corruptie, belastingen en eerlijke concurrentie. We hebben kennis genomen van de aanbevelingen van het Platform on Sustainable Finance en geconcludeerd dat nog niet alle due diligence processen en bijbehorende documentatie aanwezig zijn om aan deze waarborgen te voldoen.

Water en mariene bronnen

Voor ons is het beheer van vissoorten een materieel onderwerp. Wij willen de negatieve impact op water en mariene ecosystemen beperken door in de sourcing van het visassortiment te kiezen voor een duurzaam alternatief. Hierbij gaan we uit van de kaders en relevante keurmerken onder eerlijk & heerlijk die betrekking hebben op mariene ecosystemen. Wij promoten het goede en helpen onze klanten bij het maken van hun duurzame keuze door te wijzen op verantwoorde alternatieven.

Biodiversiteit en ecosystemen

Biodiversiteit en ecosystemen is een breed materieel thema. Hierbinnen zijn dierenwelzijn, biodiversiteit en ontbossing voor ons materiële onderwerpen. Uitgangspunt van ons beleid bij alle onderwerpen is het promoten van het goede en onze klanten helpen bij het maken van hun duurzamere keuze door te wijzen op verantwoorde alternatieven.

Dierenwelzijn

Wij willen dierenwelzijn in de keten bevorderen door in onze relevante artikelgroepen een alternatief aan te bieden met een hoger niveau van dierenwelzijn en waar mogelijk een volledige assortimentsgroep naar een hoger niveau te brengen. In 2023 werd in Nederland de omzetting van ons assortiment verse kip naar kip met ten minste een ster Beter Leven afgerond. Aan het assortiment van ons exclusieve zuivelmerk Meyerij werd biologische volle en halfvolle melk met het Europees biologisch keurmerk toegevoegd.

Biodiversiteit en ontbossing

Wij willen de negatieve impact als gevolg van ontbossing beperken door in de sourcing van assortimenten waar mogelijk te kiezen voor een duurzamere alternatief in relatie tot ontbossing.

Soja

De wereldwijd toenemende vraag naar soja als grondstof voor veevoer, voedingsmiddelen en cosmetica heeft in Zuid-Amerika geleid tot ontbossing van de Amazone en de Cerrado. De vervanging van natuur door plan-

tages voor de productie van soja draagt bij aan klimaatverandering en het afnemen van de biodiversiteit. Tot dit jaar hadden wij het beleid om de negatieve impact als gevolg van ontbossing te beperken, door in de sourcing van assortimenten waar mogelijk te kiezen voor een duurzamer alternatief in relatie tot ontbossing. Omdat alternatieven met 100% ontbossingsvrije soja niet altijd beschikbaar zijn, of gemengd zijn met gangbare soja, kopen wij RTRS credits als compensatie voor het verwerkte volume soja in de relevante artikelgroepen binnen onze eigen merk producten. Hiermee dragen wij bij aan de teelt van duurzame soja. In 2023 kochten wij 4.402 credits, het equivalent voor 4.402 ton soja.

Verordening EU 2023/1115 Ontbossingsvrije producten

In mei 2023 is verordening EU 2023/1115 in werking getreden. Bepaalde artikelen uit de verordening zijn voor ons vanaf 30 december 2024 van toepassing. Deze verordening voorziet in voorschriften met betrekking tot het in de Europese Unie in de handel brengen en op de markt aanbieden van producten die de volgende producten bevatten, hiermee zijn gevoederd of vervaardigd: runderen, cacao, koffie, oliepalm, rubber, soja en hout. Het doel van de verordening is vermindering van wereldwijde ontbossing, broeikasgasemissies en biodiversiteitsverlies. Wij beoordelen momenteel de impact van de verordening op onze organisatie om te bepalen of we maatregelen moeten treffen en zo ja welke.

Palmolie

Een deel van ons assortiment frituurvetten en margarines van ons Exclusieve Merk Kern kreeg het keurmerk RSPO Mixed, een keurmerk op palmolie. Het geeft aan dat minstens 95% van alle palmolie in het product geteeld is volgens de duurzaamheidseisen van RSPO en stelt eisen voor het monitoren en beperken van de klimaatimpact. Er is aandacht voor de bodem; de bodemsamenstelling wordt regelmatig geanalyseerd. Ontbossing is verboden en hoogwaardige ecosystemen en bedreigde diersoorten worden beschermd.

Bananen

In 2023 werden onze bananen voorzien van het keurmerk Rainforest Alliance of Fairtrade.

Materiaalgebruik en circulaire economie

Duurzaam verpakken

Een verpakking om een product heeft verschillende, belangrijke functies. Zo draagt het bij aan de veiligheid van voedsel, gaat het verspilling tegen en geeft het de gebruiker informatie over het product. Dat alles komt samen in een zo duurzaam mogelijke verpakking. Bij A-merk producten worden deze keuzes door de producenten gemaakt. Bij onze Exclusieve Merken (eigen merken, huismerken) maken we zelf per product de afweging tussen de voor- en nadelen van verpakken.

In 2023 hebben we grote vooruitgang geboekt op het gebied van verzamelen, controleren, verwerken en borgen van verpakkingsdata van onze Exclusieve Merken. In Q1 van 2024 kunnen we dit intensieve project afronden en hebben we volledig inzicht in deze verpakkingsdata.

Bij het verduurzamen van verpakkingen focussen we op het gebruik van monomateriaal om de recyclebaarheid te bevorderen en verplichten we leveranciers FSC/PEFC gecertificeerd karton te gebruiken. Dit soort eisen en andere richtlijnen zijn opgenomen in onze aangescherpte private label packaging instructie. Deze wordt in 2024 opgenomen in het leveranciershandboek en geeft duidelijke kaders en handvatten aan leveranciers om de voortgang op duurzaam verpakken te monitoren.

Gedurende 2023 hebben we enkele verpakkingsreductietrajecten voor onze Exclusieve Merken doorlopen. Daarbij was met name aandacht voor plasticreductie. Bijvoorbeeld:

- De omzetting van silo's naar een plastic zak voor ons merk Smikkelbeer. Dit geeft een plasticreductie van 75% én zorgt in onze logistiek voor drie keer minder 'luchttransport' in vergelijking met de oude verpakking.
- Diverse producten van ons merk Take Dis zijn niet meer voorzien van een krimpverpakking.
- De verpakking van de plakken kaas van ons merk De Goudsche Waegh had een plastic deksel. Dat is in 2023 vervangen door een hersluitbare folie.
- Er zijn diverse productinnovaties doorgevoerd op plasticvrije disposables en verpakkingen, ook in relatie tot de SUP-wetgeving.

SUP-richtlijn

De enorme hoeveelheid wegwerpplastic heeft een flinke impact op het milieu. Wegwerp moet langzaam maar zeker plaats gaan maken voor hergebruik. Daarom heeft de Europese Commissie in 2019 een richtlijn (de Single Used Plastic-richtlijn) opgesteld om het zwerfafval op land en in zee te verminderen. Op 1 juli 2023 werden de vervolgstappen van kracht. Deze hebben betrekking op wegwerpbekers en voedselverpakkingen van plastic of met een plastic coating. Hierin wordt een onderscheid gemaakt in consumptie voor onderweg, afhalen en bezorgen en consumptie ter plaatse.

Deze vervolgstappen veroorzaakten emotie en onbegrip, zowel onder onze B-to-B klanten als onder hun klanten. Er kwam met name veel kritiek op de praktische uitvoerbaarheid en transparantie in de regelgeving. De nieuwe wetgeving is complex en legt een zware last op ondernemers. Herbruikbare verpakkingen zijn een behoorlijke investering en daarnaast spelen problemen als opslag van de herbruikbare verpakkingen, de wasfaciliteiten, de voedselhygiëne en de retourlogistiek een rol.

Per 1 januari 2024 ging de SUP-wetgeving nog een stap verder; een geheel verbod op plastic wegwerpverpakkingen voor consumptie op locatie. Dat geldt voor kartonnen materialen met een plastic coating ('het koffiebekertje'), maar ook voor de voorverpakte producten zoals melkcups en boterkuipjes. In de snackbar, de kantine, op een festival en ook op kantoor wordt hergebruik de norm.

Het doel van deze regelgeving is goed, de aanpak en het extreem ingewikkeld maken voor bedrijven en burgers laat de kloof zien tussen de politiek en theorie in 'Den Haag' enerzijds en de praktijk in het land anderzijds. Terwijl de markt zich voorbereidde op de aanpassingen per 1 januari 2024, ontstond er in de politiek voortschrijdend inzicht en besloot de Tweede Kamer in oktober 2023 drie moties over deze regels aan te nemen. De staatssecretaris gaf aan dat de aanvullende regelgeving gewoon in werking zou treden, maar tijdelijk niet te laten handhaven op de verplichte meerprijs voor wegwerpbekers en -bakjes met plastic.

In 2024 wordt de regelgeving geëvalueerd. Een nieuw kabinet kan de resultaten van deze evaluatie meenemen in een besluit over de moties en de regelgeving op basis daarvan aanpassen. Productiebedrijven en handelaren die bakers en bakjes maken en verhandelen moeten nu langer wachten op een definitief besluit over de uitvoering van de moties.

Tot die tijd informeren wij onze klanten voortdurend over deze ontwikkelingen zodat zij zich goed kunnen voorbereiden, voor zover dat mogelijk is binnen alle onzekerheden in dit hele proces.
[SUP-wetgeving | Sligro.nl](#) en [Alles over de SUP-richtlijn | Sligro Food Group](#)

Afval



Het afval van onze activiteiten in Nederland wordt gescheiden ingezameld, geregistreerd en verwerkt, met als doel om er zo veel mogelijk nieuwe grondstoffen uit te kunnen winnen.

In de tabel met de meerjarenontwikkeling van onze afvalstroom laten wij de totale hoeveelheid afval op jaarbasis zien én het procentuele aandeel van specifieke afvalstromen. De toename van de totale hoeveelheid afval in vergelijking met 2022 is het gevolg van de toevoeging van negen Sligro-M vestigingen in België.

We kijken ook verder dan ons eigen afval. Om onze horecaklanten te faciliteren in hun duurzame afvalverwerking hebben wij een partnership met Renewi. Hiermee ontzorgen we onze klant en bieden we hen een inkoopvoordeel en een duurzame afvalverwerking, want 90% van het afval dat door Renewi wordt opgehaald wordt hergebruikt. Deels voor nieuwe producten, deels om energie op te wekken.
[Duurzame afvalverwerking | Sligro.nl](#)

Totale hoeveelheid afval (in ton)	13.834	12.854
-----------------------------------	--------	--------

%	2023	2022
Over datum producten	31,7%	33,0%
Restafval	29,0%	30,5%
Oud papier en karton	30,1%	28,7%
Folie	3,4%	2,7%
Gekookte etensresten productiebedrijven (swill)	3,1%	2,5%
Glas	1,2%	1,3%
Onverwerkbaar afval productiebedrijven	1,1%	0,9%
Tempex	0,3%	0,3%
Frituurvet	0,1%	0,1%
Totaal	100,0%	100,0%

Voedselverspilling

Wij maken ons sterk in het tegengaan van voedselverspilling. Daarvoor wordt de inkoop en verkoop van producten zo goed mogelijk op elkaar afgestemd. In dat proces werken vele disciplines samen, zoals inkoop- en assortimentsmanagement, supplychain en IT. Data speelt daarin een cruciale rol, onder andere ten behoeve van betere prognoses en centraal replenishment. In de hele keten worden verbeteringen doorgevoerd en initiatieven genomen die leiden tot een lagere voedselverspilling. Ondanks deze inspanningen blijven er altijd producten over. Daarvoor hebben wij al vele jaren een samenwerking met de Voedselbanken Nederland die deze producten bij ons ophaalt. Pas als er geen bestemming of verwerking voor menselijke consumptie meer mogelijk is komen producten in de afvalstroom terecht. In 2023 was dat 4.397 ton (2022: 4.241 ton).

Mens en maatschappij

“Wij vinden het belangrijk dat medewerkers zich prettig voelen en een veilige en gezonde werksituatie ervaren.”

Anja de Bree
CHRO

Wij werken met een leiderschapsmodel waarmee we onze collega's in leidinggevende rollen kunnen helpen om elke dag het beste uit hun medewerkers en teams te halen.

9,4

Dienstverband
Gemiddeld aantal jaren

21.112

Leren en ontwikkelen
Doorlopen trainingen en opleidingen



31% Vrouw

69% Man

Mens en
maatschappij



Eigen werknemers

Werknemers in de
keten

Consumenten en
eindgebruikers

Eigen werknemers

Sligro Food Group wil een organisatie zijn waar betrokken en professionele medewerkers samenwerken aan het realiseren van de ambities van de Groep. Dit vraagt om een optimale samenwerking binnen én tussen teams.

Om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor onze huidige en toekomstige medewerkers willen we het beste uit onze mensen halen. Bij het ontwikkelen van onze medewerkers en teams gaan leren en presteren hand in hand. Wij zorgen ervoor dat medewerkers snel inzetbaar zijn door een passend introductieprogramma en inzetbaar blijven door onze focus op ontwikkeling en vitaliteit van medewerkers.

Al jaren streven wij relatief langdurige dienstverbanden na. Dat willen we bereiken door het boeien en binden van medewerkers, onder meer door het stimuleren van groei van medewerkers via zelfregie en het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidingsaanbod en ruime loopbaanmogelijkheden.

Ons HR-beleid richten we waar nodig doelgroepgericht in, om een goede aansluiting te houden tussen de specifieke behoeften vanuit verschillende segmenten van de arbeidsmarkt en medewerkersgroepen. Dat is nodig in de huidige, krappe arbeidsmarkt, maar ook met het oog op het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit binnen en tussen de verschillende teams.

We ontwikkelen dit via de vier pijlers van onze visie op medewerkers: mensen & teams, leiderschap, cultuur en organisatie. Dit zien wij als een integraal onderdeel van onze bedrijfsstrategie.

Vier pijlers

mensen & teams

leiderschap

cultuur

organisatie

Mensen & teams

We stellen ons ten doel om medewerkerstevredenheid blijvend te verbeteren. Werkplezier, betrokkenheid en bevologenheid zijn belangrijke onderwerpen. Ze maken voor onze medewerkers het verschil om met plezier en energie te werken.

Blijven leren en ontwikkelen is voor alle medewerkers van Sligro Food Group van groot belang. De veranderingen binnen en buiten de organisatie zorgen ervoor dat werkzaamheden en functies continu worden aangepast.

Tijdens de jaarlijkse leer- en presteercyclus zijn leidinggevendenden in gesprek met medewerkers over hun doelstellingen en prestaties. Ze hebben, indien gewenst of van belang, tevens de mogelijkheid tot een specifiek ontwikkelgesprek en een voortgangsgesprek. Op deze wijze zijn we frequent met onze medewerkers in gesprek over hun werkplezier, ontwikkelbehoeften en prestaties.

Diversiteit is binnen onze organisatie al jaren een open en bespreekbaar onderwerp. De diversiteit, en dan specifiek de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in managementfuncties, is in afgelopen jaren gestaag verbeterd. We zien onder onze medewerkerspopulatie ook een grote verscheidenheid aan nationaliteiten en culturele achtergronden. Dat geldt echter in mindere mate binnen onze servicekantoorfuncties en dat willen we de komende jaren blijven verbeteren.

Inclusiviteit past goed in onze bedrijfscultuur. Wij willen proberen met specifieke initiatieven (vaak samen met onze klanten) mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij ons aan het werk te krijgen en te houden. Wij zien de wetgeving en de roep om meer transparantie op deze thema's als een aanmoediging om deze lijn door te zetten.

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers zich prettig voelen en een veilige en gezonde werksituatie ervaren. Dat betekent dat we duurzaam investeren in maatregelen en hulpmiddelen om de veiligheid voor onze medewerkers te vergroten. In onze wijze van aansturen, training en communicatie creëren we bewustwording om veiligheid continu onder de aandacht van onze medewerkers te brengen en te houden. Met onze gedragscode 'Vertrouwen in Sligro' en de bijhorende e-learning brengen we het belang van een veilige en gezonde werksituatie maximaal onder de aandacht bij al onze medewerkers.

Leiderschap

Als beursgenoteerd familiebedrijf hebben we de ambitie om verder te groeien en te professionaliseren. De basis daarvoor zijn blijf, betrokken en professioneel sterke medewerkers en teams die gezamenlijk werken in en aan Sligro Food Group. Dat vraagt om leiderschap en goed people management.

Sligro Food Group werkt met een leiderschapsmodel waarmee we onze collega's in leidinggevende rollen kunnen helpen om elke dag het beste uit hun medewerkers en teams te halen. Met duidelijke kaders en doelen voor hun medewerkers en het borgen van de voortgang en resultaten daarop. Van leiden tot leveren noemen we dat. Waarbij het leveren niet kan zonder inzicht in de ontwikkeling van individuele competenties van mensen en teams, coaching en begeleiding en oprechte interesse in elkaar; en daarmee te verdiepen, ontwikkelen en verbinden.

Dat vraagt wat van onze leidinggevendenden, die op hun beurt ook ondersteuning nodig hebben om hun rol te vervullen, met heldere rolomschrijvingen en kaders. We helpen de leidinggevendenden bij de ontwikkeling in hun rol door hen een gericht leer- en ontwikkelprogramma aan te bieden. Leidinggevendenden hebben de mogelijkheid om online leerpaden te volgen afhankelijk van hun specifieke leerdoelen. Om deze leerdoelen scherp te krijgen maken we gebruik van een online 360-feedback instrument. Daarnaast hebben leidinggevendenden de mogelijkheid workshops te doorlopen op het vlak van coaching, effectieve communicatie, situationeel leiderschap en duurzaamheid & vitaliteit. Per jaar wordt het curriculum aangepast aan de specifieke leerbehoeften.

Communicatie is een belangrijk onderdeel van leiderschap. We hebben extra aandacht voor ons kompas en onze kernwaarden, de 'Strategie 2025' en de jaarplannen voor 2024, die we aan een grote groep collega's hebben gepresenteerd.

Cultuur

We hebben als Sligro Food Group een sterke en uitgesproken cultuur, die ons bijzonder maakt. Ons DNA (Groen Bloed) is ons moreel kompas. Het bestaat uit vijf elementen: ondernemend met lef, samen sterker, kracht in eenvoud, iedere dag beter en trots vanuit passie. Nadat deze

identieke kernwaarden in het verleden binnen onze Belgische activiteiten onder een andere naam werden gevoerd, is eind 2023 ook in België Groen Bloed gelanceerd. Symbolisch voor onze keuze om het typische Sligro Food Group DNA ook bij onze Belgische activiteiten nadrukkelijker te verankeren.

Deze cultuur is een belangrijke pijler in onze manier van ondernemen en samenwerken. Binnen onze organisatie voel je de passie voor onze producten, diensten en klanten. We zijn wars van status en streven naar transparantie en een sfeer van vertrouwen en respect. Het verbeteren van inzichten door verbinding van collega's met een rijke Sligro Food Group ervaring en nieuwe talenten vraagt een permanente en constructieve dialoog.

Datzelfde geldt voor de verbinding tussen specialisten op het servicekantoor en de praktijkervaring van de collega's uit de operatie. Met regelmaat vanuit het servicekantoor 'terug naar de werkvloer' om een paar dagen mee te werken in de operatie en die verbinding te maken, hoort daar ook bij. Dat is goed voor de teamgeest en leerzaam voor collega's uit beide bedrijfsonderdelen.

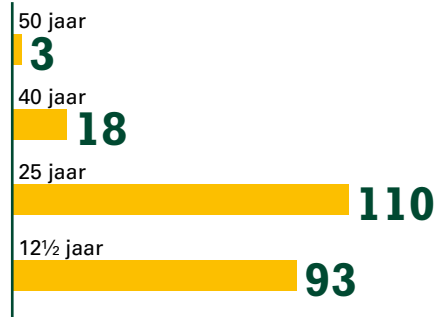
Ook het bevorderen van de verbinding tussen de Nederlandse en Belgische teams krijgt veel aandacht. De indrukwekkende wijze waarop de acquisitie en herstart van de voormalige Belgische Metro activiteiten is uitgevoerd, is een prachtig voorbeeld van de intense samenwerking, professionaliteit en het werkplezier tussen de Nederlandse en Belgische teams. Daar zijn we heel fier op.

Ons ondernemend karakter maakt ons wendbaar zonder de stip op de horizon uit het oog te verliezen. Samen op zoek naar continue verbetering en die successen dan ook vol trots vieren.

Onze cultuur geven we actieve aandacht en onderhoud. Ook in 2023 hebben we onze cultuur en kernwaarden doorlopend onder de aandacht van medewerkers gebracht. Het is van belang dat we de dialoog met onze medewerkers blijven voeren. Dat doen we met behulp van de resultaten van StakeholderWatch en de daaruit voortvloeiende rondetafelgesprekken met medewerkers. Dit voorziet ons van waardevolle informatie en meningen van onze medewerkers, klanten en leveranciers.



Sligro Food Group #jubilea



Voorheen kozen we voor meerdere metingen gedurende het jaar, maar in 2023 zijn we gestart met minder frequent maar wel voor geheel Sligro Food Group een uitgebreidere meting. Voor zo'n totale meting kan dan ook integraal aandacht worden gevraagd hetgeen de representativiteit ten goede komt. Vanzelfsprekend gaan we intensief met de teams in gesprek om de verbeterpunten samen op te pakken.

Organisatie

Wij zijn een klantgerichte, wendbare organisatie met heldere kaders. We streven continu naar maximale ontzorging van de teams in de operatie zodat deze alle aandacht voor de klant kunnen hebben. Dat doen we vanuit de centrale organisatie; we doen centraal wat er kan en decentraal wat er moet. De kaders waarbinnen lokaal geopereerd kan worden, zijn centraal gedefinieerd en geven voldoende bewegingsruimte om je als medewerker of team ondernemend op te stellen. Zo kunnen we besluiten nemen vanuit ondernemerschap en onderbouwen dat waar nodig met data.

Als groothandel met een grote logistieke operatie en vestigingsoperatie is het van belang om continu te groeien en schaalgrootte om te zetten in toenemende efficiency. Dat doen we door standaardisatie en een 'continu verbeteren'-aanpak. Daarnaast werken we met een internationale structuur die zorgt voor centrale sturing en ondersteuning in combinatie met lokale markt- en klantverantwoordelijkheid.

De ambitie om op termijn internationaal verder te groeien is onverminderd groot. Komende jaren zullen we echter onze aandacht richten op Nederland en België. Een stap naar een volgend land, vraagt verdere voorbereiding en aanpassing van onze organisatie. Eerst maar eens alle potentie die we zien in onze huidige twee marktgebieden maximaal verzilveren. In 2023 is besloten de aansturing te wijzigen, van de afzonderlijke landen België en Nederland, naar één BeNe-regio. In deze nieuwe structuur zijn alle International Board-leden verantwoordelijk voor BeNe en zijn er geen separate landendirecteuren zonder daarbij de vakgebieden, waar lokale kennis en aanwezigheid van belang is, uit het oog te verliezen.

Werving en selectie

Door de druk op de arbeidsmarkt is er ook dit jaar een focus geweest op het werven van nieuwe medewerkers. Met name de werving van chauffeurs voor onze nieuw opgerichte transportorganisatie in Nederland heeft extra aandacht gehad. Daarnaast zijn we aan de slag gegaan met Sligro als werkgeversmerk en onze arbeidsmarktcommunicatie. Ook zoeken we naar creativiteit bij onze werving en selectie, zoals solliciteren zonder cv en brief en inloopavonden. Zo hebben we een divers en breder scala aan kandidaten weten te bereiken en te selecteren op basis van hun vaardigheden en ervaringen in plaats van alleen op basis van het cv. In 2023 verwelkomden we met deze aanpak in Nederland 1771 nieuwe medewerkers, inclusief hulpkrachten en stagiaires.

Sligro Food Group #medewerkers

Medewerkersbestand einde jaar

5.834

(2022: 5.185)

4.845

989

(2022: 4.609)

(2022: 576)

■ Nederland ■ België

Aantal medewerkers (FTE) einde jaar

4.524

(2022: 4.113)

3.584

940

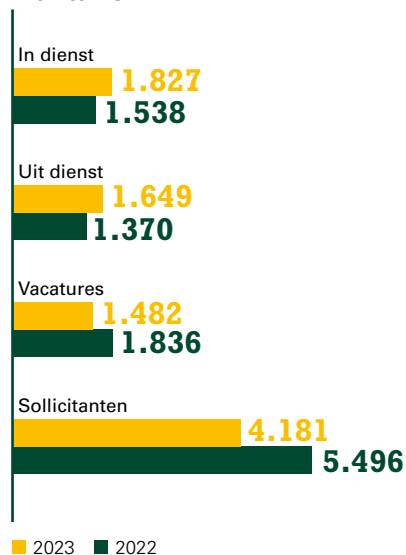
(2022: 3.563)

(2022: 550)

■ Nederland ■ België

Sligro Food Group #verloop

Aantallen



¹⁾ De gerapporteerde scores tot en met 2022 betreffen het gemiddelde van de laatste 90 dagen. Vanaf 2023 betreft dit een meting op basis van een enquête die in het laatste kwartaal van het boekjaar gelijktijdig wordt uitgezet onder alle medewerkers. Vanaf 2021 zijn de scores inclusief België.

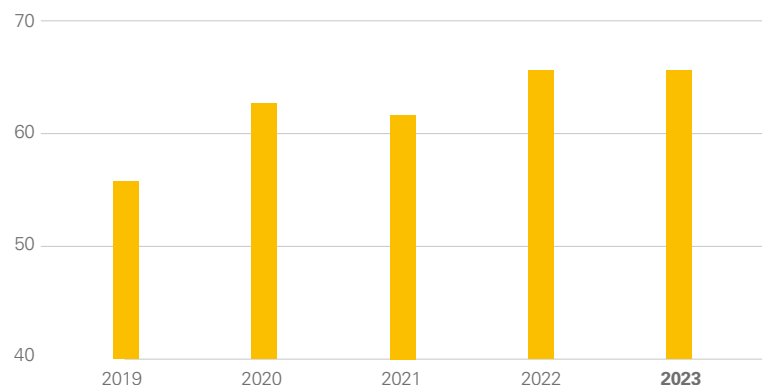
Medewerkerstevredenheid

Zowel in Nederland als in België meten we met StakeholderWatch tevredenheid bij medewerkers. De resultaten geven duidelijke aanknopingspunten om, op basis van een goede dialoog samen met onze medewerkers, aan de slag te gaan om de resultaten continu te verbeteren. StakeholderWatch drukt de tevredenheid uit in een cijfer tussen 0 en 100. Scores in StakeholderWatch worden ook gebruikt als KPI's in de doelstellingen van leidinggevenden en teams. De medewerkerstevredenheid was afgelopen jaar 67. Dit is het resultaat van een enquête met specifiekere vragen voor samenwerking, de werkomgeving en de leidinggevenden naar alle medewerkers in Nederland en België in het laatste kwartaal van 2023.

Ondernemingsraad

Wij hechten veel waarde aan een goede relatie en overlegvorm met onze medewerkers. Dat doen we zowel direct, als in de vorm van het overleg met de ondernemingsraden in Nederland en België. De samenwerking met deze raden verloopt constructief. We ervaren duidelijk meerwaarde door intensief en constructief overleg en een tijdige betrokkenheid van de ondernemingsraden. Wij beperken ons daarbij niet tot het wettelijk minimum van het aantal bijeenkomsten. De input die wij vanuit de ondernemingsraden krijgen en ook feedback vanuit de achterban zien wij

Medewerkerstevredenheid¹⁾



als zeer waardevol en wij koesteren de relatie die is opgebouwd. Dank aan de leden van de ondernemingsraden voor de goede dialoog en constructieve samenwerking. Deze visie is universeel, maar krijgt in Nederland en België op onderdelen een specifieke invulling door wettelijke kaders of culturele verschillen.

Nieuwe medewerkers

Voor nieuwe medewerkers hebben we het Sligro Food Group introductieprogramma met inwerkprogramma's per bedrijfsonderdeel beschikbaar. Hiermee krijgen deze medewerkers in relatief korte tijd een goed overzicht van de organisatie, hun collega's, de belangrijkste bedrijfsprocessen en de manier waarop wordt samengewerkt. Het introductieprogramma wordt deels ook ondersteund met kennismakingsactiviteiten online. Meedraaien in de operatie en fysieke bezoeken aan collega's en locaties blijven uiteraard een belangrijk onderdeel van het programma. Het vernieuwde introductieprogramma is in Nederland inmiddels uitgerold om het daarna ook in België te gaan gebruiken. In 2023 hebben in Nederland meer dan 400 medewerkers het programma met succes doorlopen.

Om de aantrekkelijkheid voor nieuwe, jonge professionals te vergroten werken we sinds enkele jaren met een, inmiddels BeNe-trainee-programma. In de trainee-jaargang 2022-2023 hebben zes trainees drie individuele opdrachten van zes maanden doorlopen, aangevuld met interne en externe coaching en een gezamenlijke eindopdracht, de zogenaamde Meesterproef. Historisch gezien stroomt zo'n 75% van de trainees door naar een vaste aanstelling en zijn we goed in staat deze collega's ook de jaren daarna verder te laten groeien.

Interne door- en uitstroom

We geloven sterk in interne opleiding, ontwikkeling en doorgroei. Als we dat zien in het perspectief van diversiteit, betekent dat, dat we al bij de invulling van de meer juniorrollen meer aandacht moeten hebben voor diversiteit. De kansen op doorgroei zijn en blijven voor iedereen gelijk, maar we houden oog op de streefcijfers. Uitstroom van collega's is zeker in deze arbeidsmarkt onvermijdelijk. We willen vaststellen of er, naast kansen in de markt, nog andere redenen zijn voor een vertrek, op het vlak van cultuur en managementstijl, die het voor specifieke groepen onbedoeld minder aantrekkelijk maken bij Sligro Food Group.

Sligro Food Group #diversiteit

In % van het totaal

Medewerkersbestand

Sligro Food Group is een relatief grote werkgever in Nederland (4.845 medewerkers) en België (989 medewerkers). Typerend voor onze werknemerspopulatie is het aanwezige vakmanschap dat met passie uitgedragen wordt.

Wij werken veel met vaste dienstverbanden en streven een beperkt percentage aan uitzendkrachten na. In 2023 hebben we hier onze doelen niet behaald en was het aantal uitzendkrachten groter dan gewenst. Dat zet, zeker in de vakantieperiodes, druk op de effectiviteit van de operatie en heeft ook impact op de saamhorigheid van teams. In 2023 werkten wij in de logistiek gemiddeld met ruim 1200 collega's op uitzendbasis in Nederland. Daar de beschikbaarheid van vaste mensen relatief laag en het verloop op dit soort posities relatief hoog is, werken wij in de logistieke operatie, in toenemende mate, samen met flexwerkers en uitzendkrachten, veelal afkomstig uit landen in Oost-Europa. Door de hierbij gebruikelijke kortere verblijfstijden, besteden we ook veel aandacht aan het versnellen van het inwerkproces, goede operationele aansturing, een goede dagelijkse werksfeer en opleiden middels korte e-learnings. Ook bieden we, specifiek gericht op collega's uit Oost-Europa, kansen op vaste arbeidscontracten en verdere doorgroei om een langere verbintenis aan Sligro Food Group met alle kansen die daarbij horen aantrekkelijk te maken.

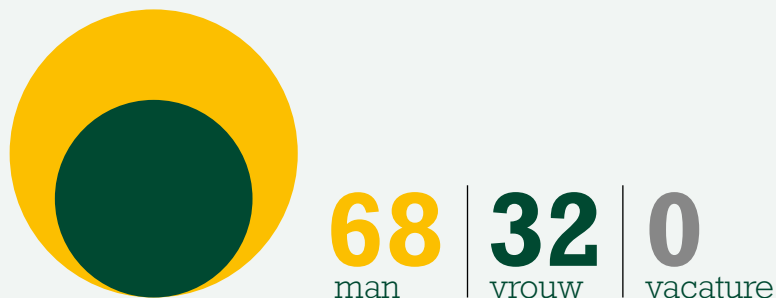
Het is goed om te constateren dat afgelopen jaar een duidelijke positieve trend zichtbaar is in de verblijfstijd van onze euroflex collega's. We willen dit graag nog verder doortrekken.

Diversiteit & inclusiviteit

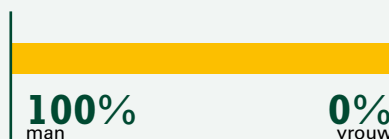
Ons medewerkersbestand bestaat eind 2023 voor 69% uit mannen en 31% uit vrouwen. Met name in de fysiek zwaardere functies als distributie en transport, maar vanuit historie ook in de zelfbedieningsvestigingen, werken relatief meer mannen dan vrouwen.

Ons senior management, de groep leidinggevendenden tot twee lagen onder de Executive Board, in Nederland en België samen, bestaat ultimo 2023 uit 73 functies (2022: 70). Wij streven ernaar om binnen deze groep ultimo 2025 mannen en vrouwen voor minimaal 35% vertegenwoordigd te hebben. Eind 2023 bestond deze groep voor 32% (2022: 28%) uit vrouwen. De genoemde streefcijfers voor 2025 zijn intern vertaald naar jaardoelstellingen binnen de Directie en de verschillende managementteams. Gezien de historisch relatief beperkte roulatiegraad binnen deze groep zal de balans geleidelijk veranderen. Deze streefcijfers worden bovendien vertaald naar een ambitie in alle lagen binnen de organisatie om de diversiteit en inclusiviteit ook vanuit de meer juniorlagen te vergroten.

Senior management (in %)



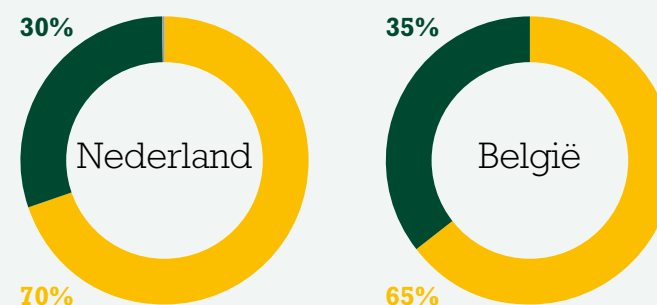
Executive Board



Raad van Commissarissen



Geslacht medewerkers (einde jaar)



■ Man ■ Vrouw ■ Overig ■ Niet vermeld

Onze Raad van Commissarissen bestaat uit zes personen, waarvan vier mannen en twee vrouwen. Hiermee hebben wij aan het ingroeiquotum, van ten minste een derde man en ten minste een derde vrouw, voldaan. Onze Executive Board bestaat uit twee personen, die beide al zeer lange tijd werkzaam zijn bij Sligro Food Group. Onze verwachting is niet dat daar in de komende jaren verandering in zal optreden, waardoor we geen afwijkend streefcijfer voor 2025 opnemen voor de Executive Board.

Diversiteit kent echter meerdere dimensies dan alleen de man-vrouw verhouding en ook daar willen wij de komende jaren onze inspanningen meer op richten. Een bredere, diverse en inclusieve bezetting vraagt om een gerichte aanpak op een viertal gebieden: werving en selectie, arbeidsvoorwaarden, interne door- en uitstroom en KPI's. Ook hebben we een beleidsmatige aanpak opgesteld voor mensen met een afstand tot een arbeidsmarkt.

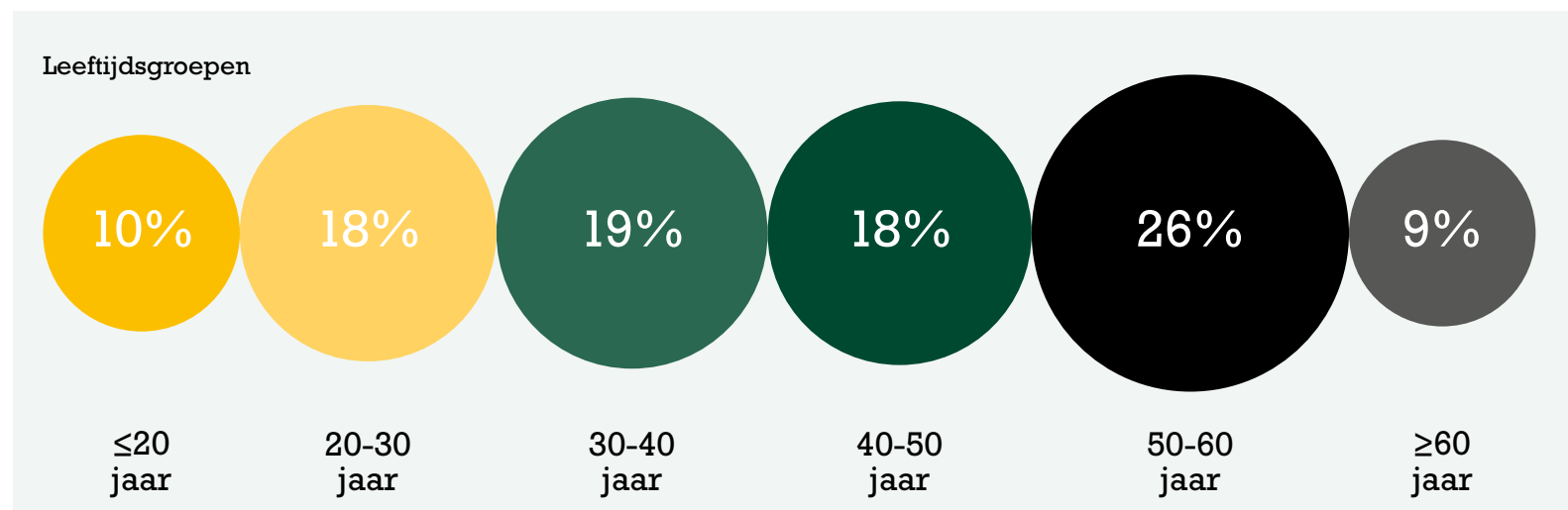
Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is voor ons een belangrijk thema. Door mechanisatie binnen onze distributiecentra, verdere automatisering van werkzaamheden, jobrotatie en aandacht voor de vitaliteit van medewerkers willen we de inzetbaarheid van onze medewerkers bevorderen.

Arbeidsvoorwaarden

Voor onze arbeidsvoorwaarden en ons beloningsbeleid sluiten we zoveel mogelijk aan bij de CAO's van de betreffende branches. Zo sluiten we in Nederland aan bij de CAO voor de Groothandel in Levensmiddelen en in België sluiten wij aan bij de paritaire comités 119 en 200. Sinds kort sluiten we voor onze nieuwe eigen transportorganisatie aan bij de CAO Beroepsgoederenvervoer.

Daar waar wij niet aan een CAO gebonden zijn, bieden wij een gemiddeld marktconform salaris en bij Sligro Food Group passende secundaire arbeidsvoorwaarden. Wij streven ernaar om de arbeidsvoorwaarden marktconform te maken binnen het land waarin we opereren. Deels zijn deze daarmee land-specifiek, afhankelijk van wat er in een land mogelijk en gebruikelijk is. Hierbij geldt altijd binnen het land een gelijke beloning voor dezelfde functie ongeacht geslacht en/of etnische achtergrond. Voor een aantal, veelal commerciële functies, kennen wij een bonussysteem. Het bedrag van de bonus is 'nice to have', geen 'need to have' en daarmee worden niet-bedoelde prikkels voorkomen. Wij werken daarnaast aan een functiehuis met bijpassend salarishuis om de consistentie van beloning, passend bij de functie, en gevraagde competenties nog beter te borgen.

**Sligro
Food Group**
#diversiteit



De afgelopen jaren hebben we op tal van onderdelen in de arbeidsvoorwaarden (tijdelijk) aanvullend beleid gehanteerd. Altijd in goed overleg met de ondernemingsraad. De plotselinge en grote inflatie heeft het leven voor onze medewerkers een flink stuk duurder gemaakt. Daarom is het belangrijk om juist in deze tijd goed op elkaar te letten en er samen de schouders onder te blijven zetten. Dit past ook bij onze cultuur, we doen het samen. Onder de noemer 'Groen Doen' hebben we eind 2022 en gedurende 2023 een aantal tijdelijke maatregelen ingevoerd om elkaar in deze tijd te helpen. Sommige maatregelen golden voor iedereen, soms voor een specifieke groep medewerkers, zoals in Nederland de uitbetaling van een extra salarisverhoging van 2,5% per 1 januari 2023 vooruitlopend op de CAO.

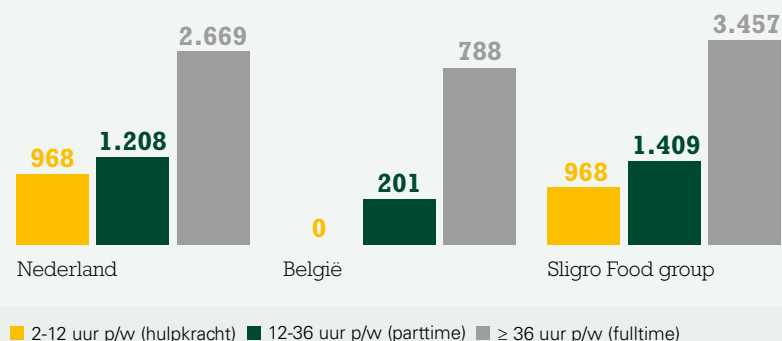
Medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt

Wij willen een afspiegeling zijn van de maatschappij en zijn van mening dat iedereen een kans moet krijgen om deel te nemen aan het arbeidsproces en kan werken in een prettig bedrijf. Daarom bieden wij medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans om bij ons te werken. Wij hebben van oudsher aandacht voor deze vorm van sociaal ondernemerschap en zijn in het bezit van het PSO (Prestatieladder Sociaal Ondernemen) keurmerk. Dit betekent dat een bepaald deel van onze werkzaamheden uitgevoerd wordt door medewerkers uit de PSO-doelgroep.

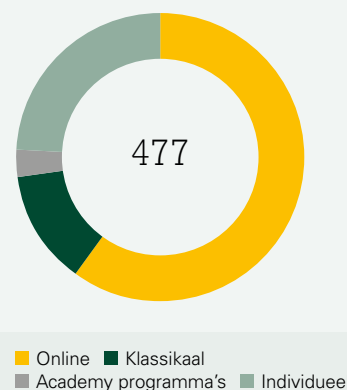
Leren & ontwikkelen

Vanuit de Sligro Academy hebben wij leerprogramma's voor alle niveaus en doelgroepen in onze organisatie die zowel vakinhoudelijk als competentiegericht zijn. Het aantal opleidingen en trainingen is 477. Het aantal afgeronde e-learnings is ten opzichte van het voorgaande jaar gedaald naar 16.184 (2022: 20.770). Deze daling is grotendeels veroorzaakt door de uitrol van de e-learnings: Vertrouwen in Sligro Food Group (Gedragscode), Veilig werken bij Sligro en Responsible awareness in 2022. Deze trainingen worden 2-jarig herhaald. Naast de opleidingen die wij zelf hebben ontwikkeld, wordt gebruik gemaakt van een extern aanbod aan individuele en collectieve opleidingen vanuit opleidingsinstituten voor specifieke functionele gebieden of competentiegerichtte trainingen. In 2023 zijn 21.112 opleidingen en trainingen afgerond op het gebied van vakmanschap, persoonlijke ontwikkeling, leiderschap en vitaliteit en veiligheid. In 2023 zijn we gestart met een groot opleidingsprogramma voor onze Customer Service afdeling en Versopleidingen voor de specialisten in de zelfbediening. Hiermee bieden we medewerkers de gelegenheid om een volledig op Sligro Food Group ontwikkeld opleidingstraject als versspecialist (AGF, vis, kaas) te doorlopen of deelnemers te zijn in een werk/leertraject. Ook hebben we afgelopen jaar een opleidingscurriculum ontworpen en ingevoerd voor onze eigen transportorganisatie.

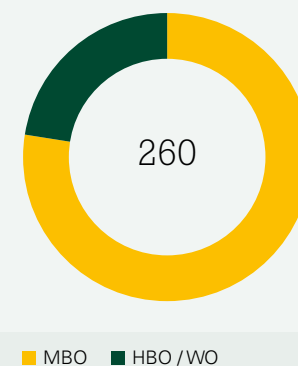
Contractsoort (einde jaar)



Opleidingen en trainingen



Stageplaatsen



Doorlopen trainingen

21.112

Klassikaal

23%

E-learnings

77%

Wij dragen graag bij aan de opleiding en ontwikkeling van nieuw talent, bijvoorbeeld met stageplaatsen vanuit diverse opleidingen. Omgekeerd biedt dit ons nieuwe, frisse inzichten.

We hebben het afgelopen jaar de leer- en presteercyclus doorlopen en daarbij voor onze medewerkers op individuele basis de leer- en ontwikkelbehoefte geïdentificeerd. Daaraan is in overleg met de leidinggevende invulling geven in de vorm van veranderingen in de taakhoud, coaching, interne en/of externe opleidingen. Ook zijn mogelijkheden van interne doorstroom besproken en waar mogelijk geëffectueerd.

We geloven in continu verbeteren en ondersteunen dat, bij meer omvangrijke veranderingen, ook graag vanuit een professionele veranderaanpak. Hiertoe hebben we het afgelopen jaar wederom vier nieuwe collega's opgeleid tot Green Belt. Niet alleen op individuele basis maar ook in teamverband ondersteunen we dat.

Gezondheid & veiligheid

Een veilige en gezonde werkomgeving voor al onze medewerkers staat continu hoog op de agenda. Hiervoor hebben we een overkoepelend Arbeids- en Veiligheidsbeleid. Onderwerpen die in 2023 onder meer aan bod zijn gekomen zijn procedures en richtlijnen voor preventiemedewerkers, grip op gevaarlijke stoffen, gezond werken en het optimaliseren van veiligheid op de werkvloer.

Het is belangrijk om naast een fysiek veilige omgeving een mentaal veilige omgeving voor medewerkers te creëren. Dat vinden wij onderdeel van de verantwoordelijkheden van elke leidinggevende in de organisatie, maar daarin hebben we ook met elkaar een verantwoordelijkheid. We hebben naast coaching en begeleiding van leidinggevendenden ook aandacht gevraagd voor onze gedragscode. Deze wordt door intensieve communicatie en een online training bij alle medewerkers onder de aandacht gebracht.

Eind 2022 hebben we een onderzoek gedaan naar de mentale gesteldheid van onze medewerkers. In grote lijnen kwam uit dat onderzoek naar voren dat wij als organisatie gezond zijn, conform de benchmark. Naar aanleiding van dit onderzoek hebben we in 2023 specifieke maatregelen ingevoerd ter ondersteuning van psychische en financiële problemen van medewerkers.

We moedigen onze collega's aan tot gezonde gewoontes. We bieden gratis fruit en snackgroenten aan en bieden in onze bedrijfskantines ook gezonde alternatieven. Zo hebben we actief campagne gevoerd in aansluiting op 'stoptober' voor het stoppen met roken. Het verzuim daalde in Nederland en in België ten opzichte van vorig jaar met een half procent. Als onderdeel van de sector hebben we ons eigen verzuim redelijk goed onder controle. Het plan, inclusief concrete doelstellingen per jaar, om het verzuim structureel te verlagen, is in gang gezet en moet de komende jaren voor een verdere daling zorgen. De doelstelling is

Sligro Food Group

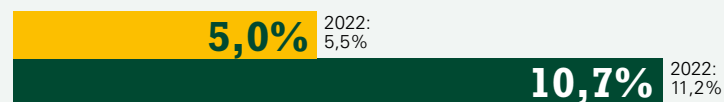
#gezondheid

#veiligheid

¹⁾ Gemiddelde percentage afwezige uren vanwege ziekte ten opzichte van contracturen (werkelijke uren voor hulpkrachten).

²⁾ Arbeidsongevallen van medewerkers en uitzendkrachten met verzuim.

Ziekteverzuim¹⁾



■ Nederland ■ België

Bedrijfsongevallen²⁾



■ Nederland ■ België

en blijft daarbij dat we altijd een lager verzuim nastreven dan de gemiddelden in de sectoren waarin we actief zijn. We hebben daarvoor een casemanagement organisatie als onderdeel van de HR-organisatie, om vanuit specialisme onze leidinggevenden te helpen met preventie, managen van verzuimgevallen en voorkomen van (langdurige) uitval. Ook sturen we op het terugdringen van WIA-instromers. Om leidinggevenden daarin te helpen, hebben we maatwerk trainingen voor leidinggevenden.

Mensenrechten

Wij onderschrijven de OESO-richtlijnen voor MVO en de UN 'Guiding Principles for Business and Human Rights'. Om daar invulling aan te geven hebben wij het specifiek gewenste gedrag binnen Sligro Food Group vastgelegd in een 'Gedragscode en Klokkenluidersregeling'. In de organisatie zijn drie vertrouwenspersonen beschikbaar. Daarnaast is een Interne Klachtenregeling en Klachtencommissie geïntroduceerd en is extra aandacht aan de communicatie van deze thema's.

Werknemers in de keten

Wij werken nauw samen met een aantal dienstenleveranciers, met name op het gebied van distributie en de levering van verse producten, maar ook op het gebied van data en IT.

Chauffeurs

Ondanks dat wij in 2023 gestart zijn met ons eigen transportbedrijf onder de naam Sligro Food Group Transport, is veruit het grootste deel van ons transport uitbesteed aan professionele vervoerders. In België hadden wij al de combinatie van eigen chauffeurs in dienst en een deel uitbesteed transport. Of de chauffeurs nu wel of geen dienstverband bij Sligro Food Group hebben, maakt voor ons geen verschil in de manier waarop wij met hen omgaan. Zowel onze eigen chauffeurs als die in dienst bij onze transportpartners zijn de ambassadeurs richting onze klanten en hebben daar vaak dagelijks contact mee. Wij trainen en begeleiden onze chauffeurs hierin ook en betrekken hen allen bij Sligro Food Group.

Verspartners

In onze zelfbedieningsvestigingen werken medewerkers van onze verspartners Kaldenberg en Ruig. Ook zij zijn ambassadeurs richting

onze klanten en staan net als onze 'eigen' collega's garant voor het vakmanschap wat door onze klanten enorm wordt gewaardeerd. Omdat we als totaalteam voor onze klanten klaar willen staan betrekken wij ook deze collega's maximaal bij ons bedrijf, onze events en onze feestjes. In onze Gedragscode melden wij dat deze ook van toepassing is op medewerkers van Verspartners in onze groothandels en chauffeurs werkzaam bij onze transportpartners.

Werknemers in de keten

Sligro Food Group is sinds 2010 aangesloten bij het Business Social Compliance Initiative (BSCI). BSCI is een business-gedreven platform dat leden en ketenpartners stimuleert om gezamenlijk tot verbeterde arbeidsomstandigheden te komen. Sligro Food Group streeft de principes van BSCI na zoals verwoord in de BSCI Code of Conduct. In onze inkoopvoorwaarden is vastgelegd dat commitment van onze leveranciers op de voorwaarden van BSCI een harde eis is voor levering. Productielocaties van onze leveranciers in de door BSCI gedefinieerde hoog risicolanden worden periodiek ge-audit op acceptabele arbeidscondities. Bij deze audits kan een A- tot en met een E-score gehaald worden, waarbij een A-score de hoogst haalbare score is en een E-score de laagste. Wij hanteren hierbij een C-score als minimum. Voor productielocaties die een onvoldoende score (D of E) geldt: binnen 60 dagen een verbeterplan aanleveren op basis van de knelpunten uit de audit-rapportage. Daarnaast worden deze productielocaties binnen zes tot twaalf maanden opnieuw ge-audit. De gedetailleerde aanpak, werkwijze en eisen die wij stellen zijn te vinden in ons Leveranciershandboek.

BSCI heeft een zero-tolerance protocol opgesteld voor een viertal prestatiegebieden (onveilige en ongezonde werkomstandigheden, kinderarbeid, slavernij en onethisch handelen). Als er tijdens een BSCI-audit één of meerdere van bovenstaande issues worden ontdekt, dan legt de auditorganisatie per direct de audit stil. Het BSCI-secretariaat licht de betreffende BSCI-leden binnen 24 uur in. Binnen Sligro Food Group bepalen de Directeur Inkoop en Assortimentsmanagement, de betreffende Unitmanager en de inkoper de vervolgstappen. Het is casusafhankelijk of de productielocatie de kans geboden wordt om op korte termijn tot verbeteringen te komen, of dat de relatie (tijdelijk) wordt beëindigd.

Sinds 2022 worden naast de productielocaties in hoog risicolanden uit de unit Non-Food, ook de productielocaties in hoog risicolanden uit de units Food, Vers en Wijn & Gedistilleerd ge-audit.

In 2023 hebben 129 audits plaatsgevonden. Twee productielocaties hebben daarbij een D-score gehaald. Bij een van deze twee productie-locaties heeft inmiddels de vervolgaudit plaatsgevonden maar het resultaat is nog niet bekend. De tweede productielocatie heeft de vervolgaudit gepland staan in 2024. We hebben in 2023 geen afscheid genomen van leveranciers als het gevolg van het niet voldoen aan onze BSCI-eisen.

Consumenten en eindgebruikers

Tevredenheid

Net als de tevredenheid van onze medewerkers, meten wij ook de tevredenheid van klanten en leveranciers met StakeholderWatch.

Het overall cijfer voor klanttevredenheid is het omzetgewogen resultaat van de tevredenheid in de zelfbedieningsvestigingen en bezorgservice-vestigingen in Nederland en in België. De jaar in jaar uit hoge tevredenheid van klanten van onze zelfbedieningsvestigingen werd in 2023 gecontinueerd, met cijfers die in Nederland zelfs continu net onder de 80 punten bleven. In België zagen we een wat afnemende klanttevredenheid, wat een weerspiegeling is van de uitdagingen die wij daar in 2023 ondervonden. In onze bezorgservicevestigingen zagen we in voorgaande jaren

een beweeglijker beeld, maar in 2023 stabiliseerde dat tot een meer constante score en licht toenemende tevredenheid. Overall verbeterde de klanttevredenheid naar 71 (68 in 2022).

De tevredenheid onder onze leveranciers verbeterde ook, van 63 (2022) naar 65.

Het duurzaam assortiment

Wij beschikken over een zeer breed assortiment van circa 75.000 artikelen. Voor dit assortiment hebben we een duidelijke duurzaamheidsvisie: we stimuleren klanten tot het maken van een duurzame keuze, hún duurzame keuze. Dit doen we door het aanbod van producten, die geproduceerd zijn met aandacht voor mens, milieu en gezondheid, toegankelijk en onderscheidend te maken. In 2010 hebben we dit samengebracht in het concept eerlijk & heerlijk. Dit is geen keurmerk maar een kwalificatiemethodiek waarmee we onze klanten helpen om een verantwoorde keuze te maken. Eerlijk & heerlijk is gebaseerd op vier pijlers: biologisch, duurzaam, eerlijke handel en streek. Artikelen krijgen in ons artikelbestand de kwalificatie 'eerlijk & heerlijk' wanneer zij beschikken over ten minste één onafhankelijk, transparant en gecontroleerd keurmerk zoals gedefinieerd door Milieu Centraal. Wij volgen 10 van de 12 Topkeurmerken van Milieu Centraal, aangevuld met enkele keurmerken uit hun

**Sligro
Food Group**
#tevredenheid

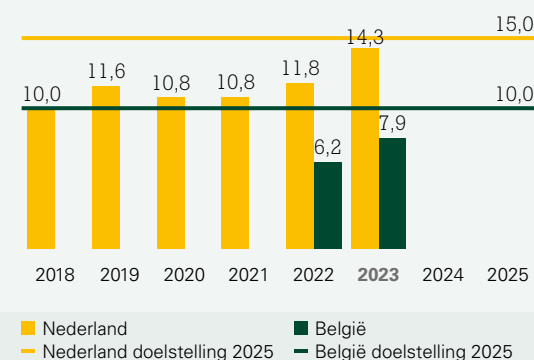
Leverancierstevredenheid¹⁾ en klanttevredenheid²⁾



¹⁾ In 2023 betreft dit in tegenstelling tot eerdere jaren de metingen over het gehele jaar 2023.

²⁾ Betreft voor alle jaren de klanttevredenheid in Nederland.

Eerlijk & heerlijk assortiment



Keurmerkenwijzer, afhankelijk van de score op het gebied van transparantie, controle en afhankelijk van het keurmerk 'dier', 'milieu' of 'mens'. Topkeurmerken stellen de hoogste eisen op het gebied van milieu, dierenwelzijn en mens & werk.

Eerlijk & heerlijk

De artikelen in ons assortiment met de kwalificatie 'eerlijk & heerlijk' worden gebruikt om het omzetaandeel van ons duurzaam assortiment te berekenen. In 2023 is in Nederland het aandeel weer verder gestegen, naar 14,3% (2022: 11,8%). In België is het aandeel gestegen naar 7,9% (2022: 6,2%).

MVI Monitor

Waar we met eerlijk & heerlijk alle klanten helpen bij het maken van hun duurzame keuzes op artikelniveau, is de MVI Monitor speciaal ontwikkeld voor bedrijfscatering en zorgklanten. De MVI Monitor is een assortimentsrapportage, gebaseerd op de MVI-criteria van overheidsorganisatie PIANOo. Deze criteria hebben als doel duurzaam inkopen in Nederland naar een hoger niveau te tillen met het oog op doelmatigheid en kwaliteit. De rapportage geeft onze klant en hun klanten inzicht in de gezondheid en duurzaamheid van hun assortiment. De data in de MVI Monitor meet op zeven verschillende thema's: gezondheid, duurzaamheid, eiwittransitie, vegetarisch, veganistisch, land van oorsprong en benchmark van de branche. Hiermee kunnen onze klanten bepalen waar de focus op verbetering kan liggen en kunnen ze gerichte stappen ondernemen om de gewenste gezondheids- en duurzaamheidsdoelen te behalen.

Voedselveiligheid en productkwaliteit

De beheersing van voedselveiligheid in onze processen wordt geborgd door interne en externe audits op basis van nationale en internationale wetgeving en normen. In de internationale standaarden voor voedselveiligheid wordt meer en meer aandacht voor de voedselveiligheidscultuur vereist. Binnen de Groep heeft voedselveiligheid altijd topprioriteit. Bij twijfel over de voedselveiligheid van een product wordt geen enkel risico genomen door deze artikelen uit de handel te halen en de klanten per direct te informeren over de mogelijke risico's. Daarnaast is de voedselveiligheidscultuur vormgegeven door de jaarlijkse beoordeling van het managementsysteem en verbintenis van het management, e-learning voor alle medewerkers van de locaties op het gebied van HACCP, vorming van lokale en interlokale HACCP-teams met vertegenwoordigers van de medewerkers.

Certificeringen

In het kader van voedselveiligheid beschikken alle locaties over de relevante certificeringen. Het hoofdkantoor en het centrale distributiecentrum, de bezorglocaties en de productiebedrijven zijn gecertificeerd volgens de door GFSI erkende internationale standaard, FSSC 22000. De borging van voedselveiligheid van de zelfbedieningsvestigingen en het formulehuis geschiedt volgens de hygiënecode CBL en de hygiënecode Horeca en worden intern getoetst door de Kwaliteitsdienst en extern getoetst door de NVWA.

Certificeringen 2023

	Nederland					België		
	Hoofdkantoor	Zelfbediening	Bezorgservice	Productie	Formulehuis	JAVA	Sligro	Sligro-M
ISO 22000 (onderdeel van FSSC)	●	-	●	-	-	●	●	-
ISO 14001	-	-	-	-	-	●	-	-
FSSC 22000	●	-	●	●	-	-	-	-
Hygiënecode CBL	-	●	-	-	-	-	-	-
Hygiënecode Horeca	-	-	-	-	●	-	-	-
IFS Cash & Carry	-	-	-	-	-	-	-	●

Leveranciersaudits

De leveranciers worden jaarlijks beoordeeld op basis van het aantal recalls, klachten en laboratoriumanalyses (zowel microbiologisch als chemisch). Leveranciers met een hoog-risico beoordeling worden door een externe partij ge-audit tegen de GFSI erkende standaarden. In 2023 zijn 11 leveranciers op deze manier getoetst.

Leveranciersaudits

	2023	2022
Aantal audits	11	8
Aantal non-conformiteiten	54	49

Terugroepacties

In 2023 waren er 151 recalls voor producten, zowel food als non-food. Daarvan waren 90 'stille recalls', wat wil zeggen dat we de producten uit de verkoop haalden en terugleverden aan de betreffende leverancier. Daarnaast waren er 61 'publieke recalls' waarbij we de producten ook terugriepen bij onze klanten.

Het aantal recalls daalde met 5% ten opzichte van vorig jaar. We kunnen echter niet vaststellen of deze daling het resultaat is van onze controles die we uitoefenen op onze leveranciers. Zoals actief vragen naar hun GFSI-certificering, door hen te auditen in geval van twijfel en door analyses uit te voeren op de producten.

Omzetaandeel-informatie voor investeerders

	2023	2022	
Eerlijk & heerlijk assortiment (NL)	14,3%	11,8%	Biologisch, duurzaam, eerlijke handel en streekproducten
Tabak	7,4%	7,9%	Alle tabakhoudende producten
Alcohol	9,1%	9,5%	Alle voor consumptie geschikte producten welke alcohol bevatten
Varkensvlees	2,2%	2,1%	Vers varkensvlees afkomstig uit slagerij, vlees- en vleeswarenafdelingen

Governance

Zakelijk gedrag

Het zakelijk gedrag van Sligro Food Group wordt primair bepaald door de cultuur binnen ons bedrijf. Omdat cultuur een tamelijk abstract begrip is, aan verandering onderhevig is en niet altijd door iedereen hetzelfde wordt geïnterpreteerd, hebben wij belangrijke elementen van onze bedrijfscultuur concreet benoemd, uitgewerkt en schriftelijk vastgelegd. Leidend daarbij zijn onze purpose (of zoals wij het noemen: 'ons kompas') en onze kernwaarden. In het verlengde daarvan zijn veel van onze cultuurelementen terug te vinden in onze gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group'. We realiseren ons dat gedrag niet zozeer wordt bepaald door hoe de gedragsregels zijn opgeschreven, maar vooral door hoe de gedragsregels in de praktijk worden toegepast. Naast de inzet, betrokkenheid en intrinsieke motivatie van onze medewerkers is de juiste sturing door leidinggevenden daarbij van belang. Om onze medewerkers hierin te faciliteren vraagt dat juiste informatie, de juiste analyses, de juiste plannen, de juiste processen, de juiste acties en de juiste evaluaties.

“Onze gedragscode ‘Vertrouwen in Sligro Food Group’ heeft een sterke verwevenheid met de belangrijke elementen van onze bedrijfscultuur.”

Gerrie van der Veeken

Secretaris van de Vennootschap / compliance officer

Zowel de purpose (ons kompas) als de kernwaarden worden op andere plaatsen in dit jaarverslag uitvoerig toegelicht. Hierna gaan we nader in op onze gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group' en documenten die nauw verbonden zijn met de gedragscode.

Gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group'

Vertrouwen in Sligro Food Group is essentieel voor ons bedrijf om goed en succesvol te kunnen functioneren. Naast het vertrouwen van onze medewerkers in Sligro Food Group en elkaar, gaat het evenzeer om het vertrouwen van klanten, leveranciers, aandeelhouders, financiële instellingen, overheid, media en maatschappelijke organisaties in Sligro Food Group.

Vertrouwen in Sligro Food Group is een belangrijke pijler onder de succesvolle geschiedenis van Sligro Food Group. Vertrouwen verdienen en behouden is echter niet vanzelfsprekend. Vertrouwen dient voortdurend te worden waargemaakt en onderhouden door het juiste gedrag. Dat is een permanente opdracht voor de Directie en alle medewerkers van Sligro Food Group. De Gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group' bevat veertien punten die zijn bedoeld als leidraad bij het verwezenlijken van deze opdracht. De Gedragscode is van toepassing op iedereen die, al dan niet op basis van een arbeidsovereenkomst, werkzaam is voor Sligro Food Group.

De gedragscode sluit naadloos aan bij de purpose (ons kompas) en onze kernwaarden. In de gedragscode worden de kernwaarden geconcretiseerd in gedragsregels. De gedragscode heeft tot doel om te helpen bij het vinden van concrete antwoorden op concrete vragen, zoals bijvoorbeeld met betrekking tot de kernwaarde 'Samen sterker': 'Welk gedrag mag ik van mijn collega's verwachten?' en 'Welk gedrag mogen mijn collega's van mij verwachten?'.

De gedragscode is opgebouwd uit drie onderdelen:

Vertrouwen in Sligro Food Group, door het juiste gedrag ten opzichte van elkaar

De gedragsregels in dit gedeelte zijn gericht op het gedrag van medewerkers ten opzichte van elkaar. Daarbij gaat het om 'Respect voor elkaar', 'Een veilige werkomgeving' en 'Een prettige en productieve werkomgeving'. Hierin wordt bijvoorbeeld concreet gemaakt hoe we omgaan met fouten en hoe we elkaar helpen. Voor ongewenste omgangsvormen bestaat een Klachtenregeling. Daarnaast bestaat ook de mogelijkheid voor medewerkers om zich te wenden tot één van de vertrouwenspersonen van Sligro Food Group. Respect voor elkaar betekent ook respect voor privacy, ook door medewerkers onderling.

Vertrouwen in Sligro Food Group, door het juiste gedrag ten opzichte van klanten, leveranciers, concurrenten en overheidsinstanties

In dit deel van de gedragscode is uitgewerkt hoe medewerkers van Sligro Food Group zich behoren te gedragen ten opzichte van klanten, leveranciers, concurrenten en overheidsinstanties. Expliciet is opgenomen dat het verboden is politieke partijen, in welke vorm dan ook, te ondersteunen.

Gedrag ten opzichte van onze klanten kan niet los worden gezien van ons kompas: 'Iedere professional in food écht verder brengen'. Dat doen we over twee assen, 'Intense focus op de klant' en 'Excellent in de uitvoering'. Daarbij gaan we zorgvuldig om met de privacy van onze klanten, overeenkomstig het Privacystatement dat op onze website is geplaatst.

Van onze leveranciers verwachten wij dat zij optimaal bijdragen aan de verbetering van onze prestaties voor onze klanten, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, voedselveiligheid, kwaliteit, prijs en innovatie. Daarvoor is nodig dat onze leveranciers én wijzelf op een faire en professionele manier samenwerken. Om dat te bevorderen ontvangen al onze leveranciers ons Leveranciershandboek waarin naast algemene informatie over Sligro Food Group en onze visie op de markt, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Inkoop, ook inhoudelijke richtlijnen zijn opgenomen op het gebied van kwaliteit, duurzame handel, data, elektronische gegevensuitwisseling, facturatie, betalingen en betalings-termijnen, leveringen, Exclusieve Merken en KPI's. Het aantal incasso- of

rechtszaken met leveranciers in verband met late betalingen of disputen was in 2023 verwaarloosbaar.

In de gedragscode is expliciet vastgelegd dat fraude en omkoping door Sligro Food Group niet worden getolereerd. In deze gedragsregel is verwijzing opgenomen naar de Klokkenluidersregeling van Sligro Food Group. In de Klokkenluidersregeling is geregeld hoe we omgaan met het melden van vermoedens van misstanden. Fraudegevallen en onderzochte vermoedens van fraudegevallen die in de organisatie van Sligro Food Group worden gesignaleerd, worden opgenomen in een halfjaarlijkse frauderapportage. Deze rapportages worden steeds besproken in de vergaderingen van de International Board en van de Audit Commissie van de Raad van Commissarissen.

In de gedragscode zijn regelingen opgenomen hoe we omgaan met geschenken (we nemen geen geschenken aan met een waarde van meer dan € 50), uitnodigingen, sponsoring en ondersteuning van goede doelen. Wij hebben de werkwijze dat deze geschenken centraal verzameld worden en via kien- of bingo-avonden bij de medewerkers terechtkomen. Op deze manier hebben alle medewerkers gelijke kansen en is dit niet voorbehouden aan een selectieve groep medewerkers. 'Samen sterker' is immers één onze kernwaarden.

Vertrouwen in Sligro Food Group, door het juiste gedrag met betrekking tot bezittingen en belangen van Sligro Food Group

In dit deel van de gedragscode gaat het om gedrag in relatie tot: 'Gebruik van bedrijfsmiddelen', Verstrengeling van persoonlijke en zakelijke belangen' en 'Omgang met informatie: vertrouwelijkheid, pers, social media en beurs'.

In verband met de beursnotering van Sligro Food Group wordt in dit gedeelte aandacht besteed aan de regels op het gebied van het handelen in aandelen Sligro Food Group N.V. en voorwetenschap. De regels over dat onderwerp zijn verder uitgewerkt in het Reglement inzake bezit van en transacties in financiële instrumenten Sligro Food Group. Duidelijkheid, zorgvuldigheid en transparantie naar onze stakeholders vinden we belangrijk. Dat geldt zeker ook voor onze financiële rapportages. Dat draagt naar onze mening sterk bij aan ons streven de belangen van al onze aandeelhouders, groot en klein, te respecteren.

Tot slot wordt in dit gedeelte van de gedragscode de verbinding gelegd met 'Wet- en regelgeving en interne beleidsregels van Sligro Food Group'. We houden ons aan alle geldende wet- en regelgeving die op Sligro Food Group van toepassing is, en aan de interne beleidsregels van Sligro Food Group, zoals bijvoorbeeld op het gebied van duurzaam ondernemen, (voedsel)veiligheid en milieu.

Naleving gedragscode

De gedragscode is niet meer en niet minder dan een hulpmiddel bij het bevorderen van het juiste gedrag. De belangrijkste factor voor het juiste gedrag van medewerkers van Sligro Food Group is de cultuur van Sligro Food Group. Onze cultuur is niet alleen de drijvende kracht achter onze onderneming maar ook een belangrijke beheersmaatregel in het kader van risicomanagement¹. De cultuur bepaalt in hoge mate het (juiste) gedrag van heel veel medewerkers. Maar niet altijd. Bovendien is door tal van ontwikkelingen binnen en buiten Sligro Food Group (maatschappelijke veranderingen, complexiteit van systemen en processen, diversiteit, internationalisering, snelheid van veranderingen), de vanzelfsprekendheid van het juiste gedrag wellicht minder groot geworden dan in het verleden. Om deze reden is het belang van een gedragscode toegenomen, als ondersteunend instrument om naast de primaire rol van onze cultuur, het juiste gedrag te bevorderen.

Tegen deze achtergrond is in 2021 de toenmalige gedragscode vervangen door de huidige gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group'. Door deze naam aan de gedragscode te geven is beoogd de essentie van de gedragscode duidelijk te maken. De gedragscode heeft inmiddels veel aandacht gekregen binnen de organisatie van Sligro Food Group in Nederland en België. Naast structurele communicatie over normen en waarden en gedrag, is de gedragscode inmiddels ook een vast onderdeel geworden van het HR-instrumentarium. Zo is de gedragscode opgenomen in het onboarding proces van nieuwe medewerkers en is over de gedragscode een toegankelijke e-learning gemaakt. Deze e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' dient iedere twee jaar door alle medewerkers te worden gevolgd met als doel om de bewustwording van gedrag en gedragsnormen te vergroten. Door de grotere bewustwording willen we bereiken dat het onderscheid tussen juist en onjuist gedrag bij iedereen 'top of mind' blijft (of wordt) en dat gedrag bespreekbaar blijft (of wordt) tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en hun leidinggevend. In 2022 hebben al 3.798 medewerkers (oftewel circa 75% van

het totaal) deze e-learning gevolgd. In 2023 hebben de medewerkers die in dat jaar in dienst zijn getreden in het kader van hun onboarding proces de e-learning gevolgd. In 2024 zal, conform het beleid, het volgen van de e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' wederom op de agenda van alle medewerkers staan.

Tot slot is de gedragscode nog nadrukkelijker dan voorheen tot een expliciet onderdeel van de governance van Sligro Food Group gemaakt: alle leden van de International Board committeren zich jaarlijks door ondertekening van een schriftelijke verklaring expliciet aan de gedragscode. Dat houdt niet alleen in dat zij de gedragsnormen zelf in acht dienen te nemen, maar ook dat zij actief bevorderen dat deze gedragsnormen worden toegepast door iedereen op wie de gedragscode van toepassing is.

¹ Zie hoofdstuk 'Risicomanagement', in het bijzonder het eerste strategische risico: 'Verlies van Sligro Food Group cultuur'.

Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in haar toezichthoudende rol een terugkerend aantal thema's waar gedurende het jaar aandacht aan wordt besteed. Daarbij wordt gewerkt met een jaarkalender die ervoor zorgt dat er geen onderwerpen onbesproken blijven. De agenda wordt naast de punten uit de jaarkalender aangevuld met actualiteiten vanuit de periodecijfers, marktontwikkelingen en -kansen en belangrijke programma's en onderwerpen zoals Duurzaam Ondernemen, de verslaggeving daarover, Digitalisering en Medewerkersbetrokkenheid.

Markt en operatie

Na een turbulent 2022, met verstoring van de supplychain en tekorten aan personeel en transport, heeft de Directie zich in 2023 bovenal gericht op het herstellen van de rust in de operatie en dientengevolge, verbetering van de dienstverlening aan de klanten. Er zijn vele verbeteringen gerealiseerd met een stabiele en efficiëntere operatie tot gevolg. Dat zien we terug in een betere waardering van de klant en reductie van de kosten. Ondanks de tariefstijgingen die 2023 kenmerkten, werden de logistieke kosten verlaagd en werden grote eenmalige uitgaven zoals in 2022 in de logistiek vermeden.

Er is in 2023 veel gesproken over de aanhoudende hoge inflatie en de effecten daarvan op de prijsstelling voor klanten en de kosten voor Sligro Food Group. De Directie heeft steeds gezocht naar een balans tussen kosten besparen en het doorgeven van prijsstijgingen in de markt. Het afgelopen jaar en ook nu hebben de klanten van Sligro Food Group het zwaar en werden zij op bijna alle fronten geconfronteerd met tariefstijgingen. Hierdoor was de ruimte voor extra prijsverhoging ter dekking van de gestegen kosten voor Sligro Food Group beperkt en is een deel van de stijgingen in het resultaat van de Groep genomen.

Was er begin van het jaar nog de vraag hoe de markt zich zou ontwikkelen na het turbulente 2022, gedurende het jaar werd duidelijk dat de marktomstandigheden zich negatief ontwikkelden. Na de zomer voelde de markt in toenemende mate de terughoudendheid van de consument in haar

bestedingen. Dat zette de volumes bij onze klanten en als gevolg daarvan ook bij onszelf onder druk. Los van de impact op prijzen moest ook worden geschakeld op promotie-inzet en diensten om de klant te helpen in uitdagende tijden, met de noodzaak om kosten te besparen. Dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat de Directie in oktober een plan heeft gepresenteerd, gericht op structurele kostenverlaging en opbrengstverbetering dat ook bij deze moeilijke marktomstandigheden zal moeten leiden tot de ebitda-doelstelling van 7,5% in 2025.

Sligro-M

Na een complex en intensief overnameproces werd aan het begin van het jaar de overname van negen locaties van Metro in België afgerond. De Directie had op dat moment de voorbereiding en plannen klaar om de locaties in korte tijd te heropenen onder de eigen identiteit. De klanten van Metro waren al sinds het derde kwartaal van 2022 blootgesteld aan de onzekerheid en beperkte dienstverlening in afwachting van het verkoopproces. De groothandels waren al weken nagenoeg leeg toen Sligro Food Group het stokje over nam. Met een indrukwekkende samenwerking tussen bestaande en nieuwe collega's uit Nederland en België zijn de locaties in tien dagen heropend. In de maanden daarna is steeds goed en snel geschakeld om assortimenten en prijzen passend te krijgen voor de specifieke klanten doelgroep van voormalig Metro. Dat is goed gelukt en de huidige staat van assortiment en prijs stelt de lokale teams in staat de klanten te herwinnen. Het is wel zo dat de routine van klanten danig is verstoord over een periode van meerdere kwartalen (gedurende de fase van gerechtelijke reorganisatie voorafgaand aan het verkoopproces en bij opstart onder de Sligro Food Group vlag) en daardoor werden veel klanten eigenlijk gedwongen hun inkopen elders onder te brengen. Het vraagt een extra en langdurige inspanning om die klanten terug te winnen en we zien daar stap voor stap de resultaten van. Het doel was om eind 2023 70% van de oorspronkelijke omzet te halen. En hoewel dat niet is gehaald, zien we dat de businesscase op rendement door een goede grip op de operatie en het assortimentsmanagement wel gehaald wordt en dat geeft vertrouwen voor de komende jaren.

ERP implementatie

De livegang van Antwerpen op SAP in november van 2022 heeft niet gebracht wat er van werd verwacht en zorgde in 2023 voor extra kosten en ontevredenheid onder klanten van de locatie Antwerpen. De financiële impact en imagoschade onder Belgische klanten was groot, met klant-verlies en een forse impairment op de technologie tot gevolg. Er heeft inmiddels een uitgebreide evaluatie plaatsgevonden van het implementatieprogramma en de lessen daaruit worden nadrukkelijk meegenomen in de voorbereiding op de nieuwe aanpak. De visie blijft onveranderd dat de Groep, om haar langetermijnambities te verwezenlijken, behoefte heeft aan één uniform en internationaal schaalbaar IT-platform. Na diverse evaluaties met de Directie onderschrijven wij de keuze om nu langer de tijd te nemen om tot een nieuw plan en budget voor de verdere uitrol te komen, inclusief het invullen van belangrijke randvoorwaarden. Dat gaat voor nu boven snelheid van implementeren.

Aanpassing in aansturing van de BeNe-organisatie

Rond de zomer heeft de Directie, naast het besluit over de gewijzigde koers rond de ERP implementatie, ook gekozen voor een wijziging van het aansturingsmodel. Destijds is om valide redenen gekozen voor een structuur met een eigen Directie voor beide landen, maar gezien het uitblijven van de gewenste resultaten is die keuze herzien. Er is gekozen voor een structuur die past bij de historie van de Groep en de cultuur van het bedrijf, met een relatief platte organisatiestructuur en veel hands-on management. Voor de geografische scope van vandaag is dat in onze ogen een toepasbaar en passend model. Het zorgt voor kortere lijnen, snellere besluitvorming en een eenduidigere interpretatie van beleid. Bovendien kan de organisatie efficiënter worden, wat zal bijdragen aan de resultaatverbetering die nodig is. De snelheid en daadkracht waarmee dit is geëffectueerd en de energie die dat heeft losgemaakt in Nederland en België laat zien dat er intern veel draagvlak is voor de gemaakte keuzes.

Duurzaam ondernemen

Duurzaam ondernemen zit al vele jaren verankerd in het ondernemerschap binnen Sligro Food Group. Ook in 2023 zijn weer veel initiatieven genomen om de duurzaamheid te vergroten op het vlak van mens, milieu en assortiment. Er is dit jaar veel energie gestoken in de verslaglegging rond duurzaamheid met het oog op de aankomende vereisten onder de CSRD.

De organisatie probeert voortdurend een goede balans te vinden in de verdeling van capaciteit over inspanning om compliant te zijn onder die regelgeving en het daadwerkelijk doorvoeren van verbeteringen die bijdragen aan een duurzamere onderneming. In 2023 en ook het komende jaar vraagt dat veel extra inspanningen op het vlak van rapportage.

Toezicht

In 2023 is de Raad van Commissarissen vijfmaal in reguliere zitting bijeen geweest. De Raad van Commissarissen kwam buiten deze vijf vergaderingen nog driemaal extra bijeen, samen met de Executive Board en International Board. De eerste maal betrof een extra digitale zitting eind maart naar aanleiding van de ontstane situatie door de ERP implementatie in Antwerpen. De tweede extra bijeenkomst betrof een bustour eind augustus. De Raad van Commissarissen, Executive Board en International Board maakten die dag een rondrit per touringcar langs Culivers in Eindhoven, Bouter in Zoetermeer en SmitVis in Veghel. Naast de informatie die werd verkregen door de bezoeken aan deze Sligro-vestigingen, werd onderweg door de Commissarissen en de leden van de Executive Board en International Board op informele wijze uitvoerig van gedachten gewisseld over actuele ontwikkelingen binnen Sligro Food Group. De derde extra bijeenkomst vond plaats in december en stond in het teken van de jaarplannen voor 2024.

Naast de reguliere vergaderingen overlegt de Voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig met de CEO, de CFO en met leden van de Directie en overlegt de Voorzitter van de Audit Commissie met de CFO, de externe accountant en de Interne Auditor. De commissarissen hebben in overleg met de Directie ook op individuele basis contact gehad met sleutelfunctionarissen in het bedrijf. In 2023 is één keer een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest als toehoorder bij een overlegvergadering met de Nederlandse Ondernemingsraad (OR). Op basis daarvan kan worden geconcludeerd dat het overleg tussen de OR en Directie op constructieve wijze verloopt.

De Audit Commissie (AC) is in 2023 viermaal bijeen geweest in een reguliere vergadering. Tijdens deze vergaderingen zijn vooral de financiële en duurzaamheidsverslaggeving, de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de frauderapportage, de herfinanciering, het audit plan van de externe accountant, de management letter, internal audit, investor

relations (waaronder de Capital Markets Day) en de begroting 2024 uitvoerig aan de orde gekomen.

De Remuneratie- en Benoemingscommissie (R&BC) is tweemaal in reguliere zitting bijeengewees. De eerste vergadering had hoofdzakelijk betrekking op de beoordeling van de realisatie van de bonusdoelstellingen voor de Directie over 2022. Verder stonden in deze vergadering op de agenda: de vaststelling van de nieuwe bonusdoelstellingen voor de Directie over 2023, het remuneratierapport, de wijziging van het remuneratiebeleid en het opvolgingsproces van de Raad van Commissarissen. In de tweede vergadering kwamen onder meer de volgende onderwerpen aan bod: het proces van de jaarlijkse evaluatie van de Directie en de Raad van Commissarissen, de analyse van performance en potentieel van de International Board en de managementteams en het voornemen tot benoeming van de heer Dries Bögels tot lid van de Executive Board en de statutaire Directie van Sligro Food Group N.V..

Met uitzondering van de voorzitter van de Raad van Commissarissen die om privé redenen één RvC-vergadering verhinderd was, hebben in 2023 alle commissarissen deelgenomen aan alle reguliere RvC-vergaderingen en de vergaderingen van de commissies waarvan zij lid waren. In het volgend overzicht zijn de aanwezigheidspercentages van de reguliere RvC-vergaderingen opgenomen. Intern heeft de Raad van Commissarissen een zelfevaluatie uitgevoerd. Daarbij heeft de Raad zijn eigen functioneren, het functioneren van de commissies en dat van individuele commissarissen geëvalueerd en beoordeeld. Tevens heeft de Raad van Commissarissen het functioneren van de Directie en de individuele Directieleden geëvalueerd.

Aanwezigheid vergaderingen

	Vergaderingen RvC	Vergaderingen AC	Vergaderingen R&BC
De heer Rijna	80% (4/5)		100% (2/2)
De heer Kamps	100% (1/1)	100% (1/1)	
De heer Van de Weerdhof	100% (5/5)		100% (2/2)
Mevrouw De Vries	100% (5/5)		
Mevrouw Plochaet	100% (5/5)	100% (3/3)	
De heer Duijzer	100% (5/5)	100% (4/4)	
De heer Anbeek	100% (3/3)		100%(1/1)

Relatie met de externe accountant

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de benoeming en het houden van toezicht op het functioneren van de accountant. De Audit Commissie van de Raad van Commissarissen heeft samen met de Directie van de onderneming in 2023 het functioneren van de accountant beoordeeld. De Audit Commissie heeft het audit plan 2023, waarin onder meer opgenomen de materialiteit, de reikwijdte van de accountantscontrole en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving, met de externe accountant besproken. Bovendien zijn de bevindingen en de uitkomsten van de controle en de management letter besproken. In de management letter over 2023 heeft de accountant zijn observaties en aanbevelingen opgenomen met betrekking tot activiteiten op groepsniveau, de beide landen waar Sligro Food Group actief is en de IT-omgeving.

Uit de observaties en adviezen op het niveau van de Groep blijkt dat er voortgang is geboekt op de thema's zoals die in voorgaande jaren zijn benoemd. Zolang het nieuwe ERP landschap niet volledig is geïmplementeerd, blijft aandacht voor de beheersmaatregelen en mitigerende acties op het bestaande landschap, wat nu ook in België is uitgerold, noodzakelijk. Mitigerende acties worden gedurende deze fase uitgevoerd om die observaties te adresseren.

Voor Nederland en België heeft de accountant wederom een aantal observaties en aanbevelingen opgenomen ter verbetering van de processen rond (financiële) masterdata en autorisaties rond 'niet-standaard' (geautomatiseerde) financiële processen. Ten opzichte van een jaar eerder zijn er enkele observaties bij gekomen en zijn bevindingen van vorig jaar opgelost of onderhanden.

De voltallige Raad van Commissarissen heeft overleg gevoerd met de accountant buiten aanwezigheid van de Directie. De Raad van Commissarissen stelt vast dat het overleg tussen de accountant en de Directie over (opvolging van) de management letter constructief verloopt en leidt tot gepaste voortgang in verbeterinitiatieven. De Raad van Commissarissen stelt bovendien vast dat er met betrekking tot het boekjaar 2023 wederom geen materiële controleverschillen zijn gerapporteerd door de accountant, die opvolging behoeven van de Directie en/of de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen onderschrijft de conclusies van de Directie over de risicobeheersing en de controlesystemen zoals verwoord op pagina 41.

Met ingang van 1 januari 2024 moet bij Sligro Food Group de verplichte rotatie van de externe accountant worden doorgevoerd. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2023 is het in 2022 doorlopen selectieproces voor de nieuwe accountant, inclusief de uitkomst daarvan en de aanbeveling vanuit de Raad van Commissarissen, voorgelegd ter stemming. Met ingang van het jaar 2024 is EY de nieuwe accountant van Sligro Food Group.

Arbeidsvoorwaarden Directie

Het bezoldigingsverslag en remuneratierapport van de Directie worden in het volgende hoofdstuk van het jaarverslag toegelicht.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2023 is een nieuw Remuneratiebeleid toegelicht en voorgelegd ter stemming. Het nieuwe beleid is aangenomen en er is gedurende 2023 conform dat beleid uitgevoerd.

Jaarrekening

De Directie heeft de jaarrekening 2023 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 152 onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'.

De door de Directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2023 draagt onze instemming. Over 2023 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van € 0,30 (2022: € 0,55) per aandeel.

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2023 vast te stellen;
- de winstverdeling vast te stellen;
- de Directie decharge te verlenen voor het gevoerde beleid;
- onze Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

2023 was wederom een turbulent jaar. Zo was daar de grotendeels niet gelukte ERP implementatie in België. Maar ook de adequate reactie van het management om daarom, althans voorlopig, geheel België op het oude Sligro-systeem te zetten en de tijd te nemen om nu wel een succesvolle ERP implementatie voor te bereiden, met nadrukkelijke toepassing van de lessons learned in 2023.

De overname van Metro begin 2023 en de indrukwekkende heropening binnen tien dagen verdient een compliment van de Raad van Commissarissen aan alle nieuwe en bestaande medewerkers van Sligro.

Ten slotte is er waardering van de Raad van Commissarissen voor niet alleen de aanpassing van de structuur in België teneinde de resultaten daar te verbeteren maar ook voor de snelle en adequate wijze waarop door de Directie en alle medewerkers van Sligro met veel inzet, passie, flexibiliteit, focus en daadkracht op de kosten en klanten is gereageerd op de snel wijzigende en verslechterende marktomstandigheden.

Veghel, 7 februari 2024

Freek Rijna, voorzitter
Dirk Anbeek
Aart Duijzer
Inge Plochaet
Angelique de Vries
Gert van de Weerdhof

Bezoldigingsverslag en remuneratierapport

Hierna volgt een toelichting op de wijze waarop het door de Algemene Vergadering goedgekeurde bezoldigingsbeleid gedurende het afgelopen boekjaar (2023) in de praktijk is gebracht. Een onderdeel daarvan is het overzicht van alle bezoldigingen die in het boekjaar aan individuele bestuurders zijn toegekend of verschuldigd zijn. Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen worden beschouwd als sleutelfunctionarissen van de Groep.

Structuur en resultaten van het beloningsbeleid

Het beloningsbeleid¹ is gepubliceerd op de website van de vennootschap. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 22 maart 2023 is het herziene beloningsbeleid goedgekeurd. Hierbij is de optieregeling voor de Directie komen te vervallen en zijn de korte- en langetermijnbonus voor de Directie gewijzigd. In de jaarrekening wordt de beloning van de Directie jaarlijks toegelicht. De hoofdlijnen van het beloningsbeleid houden in:

- Het beleid omvat zowel de beloning van de Directie als van de Raad van Commissarissen;
- De Raad van Commissarissen stelt dit beleid op en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt het vast;
- Het beloningsbeleid wordt ten minste iedere vier jaar na vaststelling opnieuw aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd ter vaststelling;
- De Ondernemingsraad wordt in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen aan de Raad van Commissarissen over het vast te stellen beloningsbeleid;
- Het beleid biedt de mogelijkheid om voor de Directie gekwalificeerde personen aan te trekken;
- Het beloningsbeleid heeft een ondernemend karakter, maar dient tevens in redelijke relatie te staan tot de overige managementleden en dient rekening te houden met de loon- en arbeidsvoorwaarden van de overige medewerkers van het bedrijf. Het uitgangspunt daarbij is een marktconforme beloning voor Directie en overige medewerkers.

Het herziene remuneratiepakket bestaat uit:

- Een vast jaarsalaris;
- Een kortetermijnbonusplan;
- Een langetermijnbonusplan;
- Pensioen en overige secundaire arbeidsvoorwaarden.

De bezoldiging van de in 2023 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 2.011 duizend (2022: € 2.019).

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 22 maart 2023 heeft een adviserende stemming plaatsgevonden over het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2022. Ruim 93% van de stemmen zijn uitgebracht vóór het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2022. Gelet op de inhoud van het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2023 kan worden vastgesteld dat het totale bedrag van de bezoldiging strookt met het bezoldigingsbeleid en bijdraagt aan de langetermijnprestaties van de vennootschap. De variabele beloning die in dit rapport wordt vermeld, bevat een bovengrens van 150% van het 'at target'-bedrag. In het scenario van maximale outperformance wordt een maximale uitbetaling van 150% van het at target-bedrag passend geacht.

¹ Zie website: www.sligrofoodgroup.nl – Over ons > Corporate Governance > Codes en reglementen

Er hebben dit jaar geen afwijkingen van het bezoldigingsbeleid of het besluitvormingsproces over het bezoldigingsbeleid plaatsgevonden. De bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt niet doorbelast aan dochterondernemingen. De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

x € duizend	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Totaal	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Vaste-variabele bezoldiging²⁾	76%-24%	71%-29%	74%-26%	70%-30%	75%-25%	71%-29%
Vast salaris	624	603	543	525	1.167	1.128
Kortetermijnbonus	125	157	109	136	234	293
Langetermijnbonus ³⁾	142	157	123	136	265	293
Pensioenpremie en -compensatie	206	170	115	115	321	285
Wettelijke sociale lasten	12	10	12	10	24	20
Totaal	1.109	1.097	902	922	2.011	2.019

Vast salaris

De beoordeling van het vaste jaarsalaris kent een driejarige cyclus: eens in de drie jaar wordt de beloning met behulp van een externe expert getoetst aan marktgegevens, waarbij een referentiegroep van circa 20 bedrijven gehanteerd wordt. In 2021 heeft deze toetsing plaatsgevonden. De toetsing is toegelicht in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2022. Op basis van deze toetsing in 2021 is het vaste salaris van de beide directieleden met ingang van 1 januari 2022 met 10% verhoogd⁴⁾. In de jaren 2021 en 2023 is gedurende het jaar een verhoging toegekend ter hoogte van de CAO/loonronde (laagste verhogingsstaffel die voor medewerkers van de Groep wordt gehanteerd). Over de periode 2021-2023 is hierdoor een gemiddelde jaarlijkse verhoging van 4,67% toegekend:

2021-2023	Gemiddeld	2023	2022	2021
Verhoging ⁵⁾	4,67%	4,00%	10,00%	0,00%

Korte- en langetermijnbonus

De variabele beloning van de Directie bestaat uit een kortetermijnbonus (KTB) in contanten en een langetermijnbonus (LTB) in aandelen.

De opbouw van de KTB is voor de helft afhankelijk van de mate waarin de jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgestelde budgettaire winst-doelstelling wordt gerealiseerd en voor de andere helft van specifieke, actuele doelstellingen die door de Raad van Commissarissen op voordracht van de Remuneratie- en Benoemingscommissie jaarlijks worden vastgesteld. De KTB wordt jaarlijks toegekend op basis van de prestaties in het betreffende jaar, maar daar waar het de kwalitatieve doelen betreft, hebben de doelstellingen wel betrekking op programma's die bijdragen aan de langetermijnstrategie en waardecreatie van de onderneming. Indien en voor zover aan de voorwaarden van toekenning wordt voldaan, wordt de KTB uitbetaald in het opvolgende jaar. Bij het behalen van 100% van het 'at target' niveau wordt een KTB uitgekeerd in contanten van 40% van het vaste bruto-salaris per 1 januari van het jaar van toekenning.

²⁾ De vaste bezoldiging bestaat uit de som van het vaste salaris, de pensioenpremie en -compensatie en de wettelijke sociale lasten. De variabele bezoldiging bestaat uit de som van de korte- en langetermijnbonus.

³⁾ Betreft de kosten van de langetermijnbonus op basis van IFRS en weerspiegelt niet de waarde van de langetermijnbonus bij toekenning of onvoorwaardelijk worden.

⁴⁾ Zie website: www.sligrofoodgroup.nl – Investor relations > AvA > Voorgaande vergaderingen > AvA 23 maart 2022 > Presentatie > sheet 50 t/m 53

⁵⁾ Met ingang van 1 januari 2022 is het vaste salaris verhoogd met 10% als gevolg van de driejaarlijkse toetsing. In 2021 en 2023 is gedurende het jaar een verhoging toegekend ter hoogte van de laagste verhogingsstaffel voor die medewerkersgroep. Deze was in 2021 nihil. Wel heeft een beperkte indexering op de pensioencompensatie plaatsgevonden en een aanpassing op leeftijd staffel.

De LTB beoogt de belangen van de Directie in overeenstemming te brengen met de langetermijndoelstellingen van de strategie van de Vennootschap, de belangen van de aandeelhouders en overige stakeholders van de Vennootschap. Het dient tevens als stimulans voor leden van de Directie om in dienst van Sligro Food Group te blijven. De opbouw van de LTB is afhankelijk van drie vooraf door de Raad van Commissarissen op voordracht van de Remuneratie- en Benoemingscommissie te bepalen doelstellingen, bestaande uit twee financiële doelstellingen en één of enkele niet-financiële doelstelling(en). Voor het behalen van 100% van het 'at target' niveau wordt een LTB toegekend ter waarde van 60% van het vaste brutosalair van het betreffende Directielid. Deze wordt na verrekening van belastingen toegekend in aandelen. De LTB wordt jaarlijks voorwaardelijk toegekend in de vorm van aandelen op basis van de prestaties in een periode van drie jaar die begint op 1 januari van het jaar waarin de LTB voorwaardelijk wordt toegekend (grant

frequency: rolling; type of vesting: cliff). Indien en voor zover aan de voorwaarden van toekenning van de LTB wordt voldaan, wordt de toekenning van de aandelen onvoorwaardelijk in het jaar nadat de hiervoor bedoelde periode van drie jaar is verstreken. Voor de aandelen geldt vanaf het tijdstip dat deze aandelen onvoorwaardelijk zijn toegekend, een blokkadetermin van 2 jaar.

Ingeval van over- of onderschrijden van bonusdoelstellingen worden de KTB en de LTB vastgesteld, met inachtneming van de in de onderstaande tabel vermelde percentages, waarbij ieder bonusonderdeel afzonderlijk wordt beoordeeld en bij een prestatie tussen 80% en 120% op een onderdeel het percentage op basis van een lineaire verhouding wordt berekend. Het beloningsbeleid bevat een meer gedetailleerde uitleg over de berekeningswijze.

Variabele beloning	Bonusonderdeel	Drempel	Bonus 'at target'	Maximaal
Kortetermijnbonus (KTB): contant	Budgettaire winstdoelstelling	10,0%	20,0%	30,0%
	Vier kwalitatieve doelen	10,0%	20,0%	30,0%
	Totaal KTB	20,0%	40,0%	60,0%
Langetermijnbonus (LTB): aandelen	Financiële doelstelling	9,0%	18,0%	27,0%
	Financiële doelstelling	9,0%	18,0%	27,0%
	Niet-financiële doelstelling	12,0%	24,0%	36,0%
	Totaal LTB	30,0%	60,0%	90,0%
Totaal		50,0%	100,0%	150,0%

Voor het jaar 2023 zijn de vier kwalitatieve doelen voor de KTB als volgt vastgesteld (ieder voor 5% van het vaste salaris):

1. Integratie Metro conform plan realiseren
2. Digital roadmap conform plan 2023 in uitvoering
3. Gereed voor ESG rapportage per 1 januari 2024
4. Kostenbesparingsmaatregelen supply chain: conform begroting

Voor de LTB 2023-2025 zijn de volgende doelstellingen vastgesteld:

1. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Ebitda 2025: 7,5% van de omzet
2. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Total Shareholders' Return (TSR) o.b.v. ranking 2025 AMX & AScX¹⁾
3. Niet-financiële doelstelling (24% van het vaste salaris): -40% CO₂ uitstoot in 2025 als % omzet t.o.v. 2010

¹⁾ Met toepassing van de volgende staffel: <25%: 0%; ≥25%-50%: 9%; ≥50% - 75%: 18% (at target); ≥ 75%: 27%.

Resultaat op kortetermijnbonus

In het jaar 2023 is de kortetermijnbonus uitgekomen op 50% (2022: 86%) van het 'at target' niveau wat correspondeert met 20% (2022: 26%) van het vaste salaris.

De belangrijkste oorzaak voor het niet behalen van het 'at target' niveau is het niet behalen van de budgettaire winstdoelstelling. De kwalitatieve doelen zijn behaald.

De integratie Metro is conform plan gerealiseerd. De heropening van alle negen vestigingen in de maand januari, de optimalisatieslagen ten aanzien van assortimenten en prijzen en de voorbereidingen op de verdere integratie zijn conform het gestelde plan opgeleverd. De digitale roadmap ter verbetering van de klantbeleving (in verband met de gewenste

verlaging van kosten en investeringen in de loop van 2023 iets geremd in ambitie), maar ook de bijdragen aan operationele performance zijn doorgevoerd en succesvol geïmplementeerd. De definities, KPI's en over 2024 te rapporteren datapunten, om te voldoen aan de nieuwe kwantitatieve verslaggevingseisen onder de CSRD, zijn in beeld. Na een turbulent jaar was het doel om de supply chain te stabiliseren en de kostenbesparing zoals begroot te realiseren. Deze doelstelling is ruimschoots behaald.

De onderstaande tabel toont het gerealiseerde bonuspercentage ten opzichte van de target. Alle getoonde percentages zijn percentages van het vaste salaris.

Doelstelling	Bonus			Realisatie
	Drempel	'at target'	Maximaal	
Nettowinst	10,0%	20,0%	30,0%	0,0%
Integratie Metro	2,5%	5,0%	7,5%	5,0%
Digital roadmap	2,5%	5,0%	7,5%	5,0%
Gereed voor ESG rapportage	2,5%	5,0%	7,5%	5,0%
Kostenbesparingen supply chain	2,5%	5,0%	7,5%	5,0%
Totaal	20,0%	40,0%	60,0%	20,0%

Langetermijnbonus

In 2023 zijn onder het langetermijnbonusplan 25.351 aandelen voorwaardelijk toegekend aan de Directie.

Het aantal voorwaardelijk toegekende aandelen is bepaald door de waarde van de bonus te delen door de volume gewogen gemiddelde koers over het 4e kwartaal 2022, rekening houdend met een fiscale afwaardering van 10% bij een vervreemdingsverbod van twee jaar.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de aan de Directieleden voorwaardelijk toegekende aandelen:

			Marktwaarde				Geblok-			
	Datum van	Aantal voor-	per aandeel	Netto markt-		Datum	keerde	Markt-		
	voor-	waardelijk	op datum	waarde		onvoor-	periode na	waarde per	Netto markt-	Bruto reële
	waardelijke	netto	voor-	bij voor-		waardelijke	onvoor-	aandeel	waarde einde	waarde einde
x €	toekenning	toegekende	waardelijke	waardelijke	toekenning	toekenning	waardelijke	boekjaar	boekjaar	boekjaar
		aandelen (x1)	toekenning	toekenning						
Koen Slippens	22-03-2023	13.561	15,74	213.450	AvA 2026	2 jaar	15,86	215.077	425.896	
Rob van der Sluijs	22-03-2023	11.790	15,74	185.575	AvA 2026	2 jaar	15,86	186.989	370.276	

Opties en aandelen

De optieregeling is met het in 2023 goedgekeurde herziene bezoldigingsbeleid komen te vervallen.

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

Aandelen

x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	107.402	12.000
Aankoop	6.749	5.867
Verkoop	0	0
Stand einde boekjaar	114.151	17.867

Opties

x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	21.100	21.100
Vervallen	(21.100)	(21.100)
Stand einde boekjaar	0	0

Langetermijnwaardecreatie

Door voor de langetermijnbonus te werken met een prestatieperiode van drie jaar, gevolgd door een blokkade termijn op eventueel verkregen aandelen van nog eens twee jaar, wordt ook vanuit de beloningsstructuur het langetermijndenken en langetermijnwaardecreatie gestimuleerd. Op deze wijze is een belangrijk deel van de bezoldiging gericht op de langere termijn, wat in lijn ligt met de strategische visie van de onderneming, die ook op langetermijnwaardecreatie is gericht.

Onkostenvergoeding

Naast de hierboven beschreven bezoldiging, krijgen de bestuurders een onkostenvergoeding, alsmede een vergoeding voor zakelijk gereden kilometers voor privé gehouden auto's. Deze onkostenvergoeding kan als volgt worden gespecificeerd:

x € duizend	Koen Slippens		Rob van der Sluijs	
	2023	2022	2023	2022
Onkostenvergoeding	8	8	8	8
Kilometervergoeding	36	33	25	26

Pay ratio

De pay ratio betreft de verhouding tussen de bezoldiging van de CEO en de overige medewerkers van de Groep. Om deze te bepalen, beoordelen wij de bezoldiging welke bestaat uit vast salaris, bonussen, opties en pensioenen, inclusief de sociale lasten die daarover verschuldigd zijn. Wij vergelijken de gemiddelde beloning van de CEO met de gemiddelde beloning van alle andere medewerkers van Sligro Food Group. In onderstaande tabel is weergegeven hoe wij tot de pay ratio komen en wat deze is voor de laatste vijf jaren:

x € 1.000	2023	2022	2021	2020	2019
Directie					
Bezoldiging individuele directieleden					
Koen Slippens, CEO	1.109	1.097	716	705	752
Rob van der Sluijs, CFO	902	922	578	571	615
CEO					
Gemiddeld aantal FTE	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Gemiddelde bezoldiging (A)	1.109	1.097	716	705	752
Overige medewerkers					
Gemiddeld aantal FTE	4.578	4.016	3.974	4.115	4.099
Personeelskosten	273.521	226.819	210.467	218.154	217.071
Gemiddelde bezoldiging (B)	60	56	53	53	53
Totaal					
Gemiddeld aantal FTE	4.579	4.017	3.975	4.116	4.100
Personeelskosten	274.630	227.916	211.183	218.859	217.823
Gemiddelde bezoldiging	60	57	53	53	53
Pay ratio A / B	18,6	19,4	13,5	13,3	14,2

De toename van de bezoldiging van de CEO in 2023 wordt met name veroorzaakt door de hogere pensioenpremie en –compensatie.

de overheid ingestelde regelingen in het kader van NOW en TWO¹⁾, omdat bij deze regelingen de werknemers in dienst blijven van de Groep.

Bij de berekening van de gemiddelde bezoldiging van de overige medewerkers over 2020 en 2021 is geen rekening gehouden met de door

De ontwikkeling van de belangrijkste prestaties van de Groep over de afgelopen vijf jaren is als volgt:

x € miljoen	2023	2022	2021	2020	2019
Omzet	2.859	2.483	1.898	1.946	2.394
Ebitda	137	126	109	75	127
Ebit	15	43	25	(76)	44
Dividend		24	0	0	24
Eerlijk & heerlijk assortiment (% van totale omzet)	14,3	11,8	11,2	10,8	11,6
CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	38,9	33,4	19,5	22,7	27,7
Tevredenheid klanten ²⁾	71	68	69	73	73

Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 58 duizend (2022: € 58) en voor de overige commissarissen bij een volledig jaar € 40 duizend (2022: € 40). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 32 duizend (2022: € 45). De beloning is

niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 270 duizend (2022: € 276). Aan commissarissen worden geen aandelen en/of opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt. De totale bezoldiging per commissaris kan als volgt worden weergegeven:

x € duizend	2023	2022	2021	2020	2019
Freek Rijna, voorzitter	63	68	73	65	63
Gert van de Weerdhof	45	48	50	48	42
Aart Duijzer	50	44	0	0	0
Inge Plochaet	48	31	0	0	0
Angelique de Vries	40	31	0	0	0
Dirk Anbeek	22	0	0	0	0
Hans Kamps	2	55	53	50	53
Marianne van Leeuwen	0	0	31	50	53
Pieter Boone	0	0	40	22	0
Bart Karis	0	0	0	20	42
Totaal	270	276	246	255	253

¹⁾ Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid in Nederland en Tijdelijke Werkloosheid door Overmacht in België.

²⁾ StakeholderWatch. Vanaf 2021 inclusief België.

Jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

x € miljoen

	Toelichting	2023	2022	2021
Omzet	2,3	2.859	2.483	1.898
Kostprijs van de omzet		(2.097)	(1.820)	(1.400)
Brutowinst		762	663	498
Overige bedrijfsopbrengsten	4	8	18	7
Personeelskosten	5	(370)	(314)	(226)
Huisvestingskosten		(41)	(34)	(29)
Verkoopkosten		(22)	(22)	(10)
Logistieke kosten		(144)	(140)	(91)
Algemene en beheerskosten		(56)	(45)	(40)
Afschrijving materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	11, 12	(65)	(59)	(60)
Amortisatie immateriële activa	10	(38)	(21)	(21)
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	11, 12	(2)	0	(0)
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële activa	10	(17)	(3)	(3)
Totale bedrijfskosten		(755)	(638)	(480)
Bedrijfsresultaat	2	15	43	25
Financieringsbaten	8	0	0	0
Financieringslasten	8	(16)	(7)	(7)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	13	7	7	8
Winst (verlies) voor belastingen		6	43	26
Winstbelastingen	9	0	(4)	(6)
Nettowinst (verlies)		6	39	20
Winst (verlies), toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		6	39	20
Gegevens per aandeel (x €1)		2023	2022	2021
Gewone winst (verlies) per aandeel	20	0,14	0,88	0,45
Verwaterde winst (verlies) per aandeel	20	0,14	0,87	0,45
Voorgesteld dividend per aandeel	19	0,30	0,55	0,00

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € miljoen

	2023	2022	2021
Nettowinst (verlies)	6	39	20
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:			
Cash-flow hedges, na belasting	0	0	0
Overige onderdelen van het totaalresultaat die worden geherclassificeerd naar winst of verlies, na belastingen	0	0	0
Totaalresultaat	6	39	20
Totaalresultaat, toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	6	39	20

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € miljoen

	Toelichting	2023	2022	2021
Ontvangsten van afnemers		3.260	2.739	2.162
Ontvangsten uit overige bedrijfsopbrengsten		1	1	3
		3.261	2.740	2.165
Betalings aan leveranciers		(2.728)	(2.308)	(1.802)
Betalings aan werknemers		(159)	(132)	(128)
Betalings aan de overheid ¹⁾		(222)	(200)	(164)
		(3.109)	(2.640)	(2.094)
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	29	152	100	71
Betaalde rente		(9)	(3)	(2)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	13	8	6	5
Ontvangen (betaalde) winstbelasting		(9)	(12)	(1)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		142	91	73
Acquisities van dochterondernemingen	1	(44)	0	0
Opbrengsten uit de verkoop van dochterondernemingen	1	0	1	0
Aankoop van materiële vaste activa	11	(64)	(40)	(21)
Opbrengsten uit de verkoop van materiële vaste activa / activa voor verkoop		8	1	7
Aankoop van immateriële activa	10	(19)	(21)	(23)
Aankoop van belangen in en verstrekte leningen aan geassocieerde deelnemingen	13	0	0	0
Opbrengsten uit de verkoop van belangen in en aflossingen door geassocieerde deelnemingen	13	0	18	2
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		(119)	(41)	(35)
Opname van lang- en kortlopende leningen	22	161	0	0
Aflossing van lang- en kortlopende leningen	22	(100)	(20)	0
Mutatie eigen aandelen		1	1	1
Betaalde leaseverplichtingen		(33)	(25)	(23)
Betaald dividend		(24)	(13)	0
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		5	(57)	(22)
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende leningen		28	(7)	16
Stand begin boekjaar		4	11	(5)
Stand ultimo boekjaar		32	4	11

¹⁾ Bevat de van de overheid ontvangen tegemoetkoming NOW van € 0 miljoen (2022: € 4; 2021: € 28).

Geconsolideerde balans

x € miljoen

		31 december 2023	31 december 2022	31 december 2021
	Toelichting			
Activa				
Goodwill	10	130	125	125
Overige immateriële activa	10	143	144	146
Materiële vaste activa	11	296	281	282
Activa met gebruiksrecht	12	250	203	211
Investerings in geassocieerde deelnemingen	13	56	56	55
Overige financiële vaste activa	13	13	6	7
Uitgestelde belastingvorderingen	9	4	1	0
Totaal vaste activa		892	816	826
Vorraden	14	268	266	226
Handels- en overige vorderingen	15	244	240	131
Overige vlottende activa	16	37	39	36
Winstbelasting	9	0	0	0
Geldmiddelen en kasequivalenten	17	32	59	12
		581	604	405
Activa aangehouden voor verkoop	18	9	1	2
Totaal vlottende activa		590	605	407
Totaal activa		1.482	1.421	1.233

		31 december 2023	31 december 2022	31 december 2021
	Toelichting			
Passiva				
Gestort en opgevraagd kapitaal		3	3	3
Agio		31	31	31
Overige reserves		(2)	(4)	(4)
Ingehouden winsten		429	449	423
Totaal eigen vermogen	19	461	479	453
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	9	12	22
Voorziening personeelsbeloningen	5	2	2	2
Overige voorzieningen	21	0	0	0
Langlopende leningen	22	40	110	160
Langlopende leaseverplichtingen	12	255	208	214
Overige verplichtingen	21	3	0	0
Totaal langlopende verplichtingen		309	332	398
Voorzieningen	21	0	0	0
Kortlopend gedeelte van langlopende leningen	22	0	30	0
Kortlopende leningen	22	161	55	1
Kortlopende leaseverplichtingen	12	26	21	20
Crediteuren	30	364	364	255
Winstbelasting	9	5	7	3
Overige belastingen en premies	23	37	29	22
Overige schulden en overlopende passiva	24	119	104	81
Totaal kortlopende verplichtingen		712	610	382
Totaal passiva		1.482	1.421	1.233

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen

x € miljoen

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Ingehouden winsten	Totaal
Stand per 31 december 2021	3	31	(4)	423	453
Op aandelen gebaseerde betalingen					
Betaald dividend	0	0	0	(13)	(13)
Mutatie eigen aandelen	0	0	0	0	0
Transacties met eigenaars	0	0	0	(13)	(13)
Winst (verlies) over het boekjaar	0	0	0	39	39
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	0	0	0	39	39
Stand per 31 december 2022	3	31	(4)	449	479
Op aandelen gebaseerde betalingen					
Betaald dividend	0	0	0	(24)	(24)
Mutatie eigen aandelen	0	0	2	(2)	0
Transacties met eigenaars	0	0	2	(26)	(24)
Winst (verlies) over het boekjaar	0	0	0	6	6
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	0	0	0	6	6
Stand per 31 december 2023	3	31	(2)	429	461

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Grondslagenoverzicht

A.	Algemeen	108
B.	Presentatiewijzigingen	108
C.	Overeenstemmingsverklaring	108
D.	Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	108
E.	Nieuwe standaarden en interpretaties	109
F.	Specifieke keuzes binnen IFRS	110
G.	Grondslagen met een meer kritisch karakter	110
H.	Overige grondslagen	113
I.	Grondslagen voor de consolidatie	115
J.	Gesegmenteerde informatie	116
K.	Winst per aandeel	116
L.	Beëindigde bedrijfsactiviteiten	116

Toelichtingenoverzicht

1.	Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	116
2.	Gesegmenteerde informatie	117
3.	Omzet	120
4.	Overige bedrijfsopbrengsten	120
5.	Personeelsgerelateerde posten	120
	A. Personeelskosten	120
	B. Voorziening personeelsbeloningen	121
	C. Op aandelen gebaseerde betalingen	121
	D. Tegemoetkoming NOW	122
6.	Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	123
7.	Accountantskosten	126

8.	Financieringsbaten en -lasten	127
9.	Belastingen	127
	A. Belastingen (winstbelasting)	127
	B. Effectieve belastingdruk	128
	C. Winstbelasting vorderingen en schulden	129
	D. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	129
10.	Goodwill en overige immateriële activa	131
11.	Materiële vaste activa	134
12.	Activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen	136
13.	Investeringsverplichtingen en overige financiële vaste activa	137
14.	Voorraden	138
15.	Handels- en overige vorderingen	138
16.	Overige vlottende activa	139
17.	Geldmiddelen en kasequivalenten	139
18.	Activa aangehouden voor verkoop	139
19.	Eigen vermogen	140
20.	Winst per aandeel	140
21.	Overige voorzieningen en overige langlopende verplichtingen	141
22.	Leningen	141
23.	Overige belastingen en premies	142
24.	Overige schulden en overlopende passiva	142
25.	Risicobeheer	143
26.	Investeringsverplichtingen	145
27.	Voorwaardelijke verplichtingen	145
28.	Kasstroomoverzicht	145
29.	Verbonden partijen	146
30.	Supply Chain Finance	146
31.	Gebeurtenissen na balansdatum	146

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

A. Algemeen

Verslaggevende entiteit

Sligro Food Group N.V. bestaat uit foodservicebedrijven in Nederland en België die met een totaalpakket food en aan food gerelateerde non-food producten en diensten actief zijn in de markt voor de etende en drinkende mens. Het hoofdkantoor van Sligro Food Group N.V. is gevestigd op Corridor 11, 5466 RB Veghel, Nederland. Sligro Food Group N.V. is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 160.45.002. De geconsolideerde jaarrekening omvat de vennootschap zelf en haar dochterondernemingen (hierna de Groep genoemd).

B. Presentatiewijzigingen

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

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 7 februari 2024 voor publicatie door de Directie goedgekeurd.

D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta, afgerond op miljoenen, tenzij anders aangegeven. De percentages zijn berekend op de onderliggende getallen in duizenden. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van 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.

Oordelen, schattingen en veronderstellingen

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS vereist dat de leiding oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen, de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden, alsmede toekomstige verwachtingen en verschillende andere factoren die, gegeven de omstandigheden, als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden, indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als toekomstige perioden.

De belangrijkste schattingen en oordelen worden beschreven in de desbetreffende toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. De posten die een hogere mate van oordeelsvorming en complexiteit vereisen bij het toepassen van de gehanteerde grondslagen, en waar wijzigingen in aannames en schattingen zouden kunnen leiden tot resultaten die aanzienlijk afwijken van de resultaten die in deze geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen, zijn:

Overgenomen bedrijfsactiviteiten

In toelichting 1 is informatie opgenomen over overgenomen bedrijfsactiviteiten. Bij de identificatie en waardering van de immateriële activa is gebruik gemaakt van schattingen over de toekomstige omzet, winst en kasstromen en zijn aannames gemaakt met betrekking tot het discountingspercentage en groeipercentages.

Bijzondere waardeverminderingen

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

- Toelichting 10 bevat informatie over de waardering van goodwill en overige immateriële activa en het toetsen daarvan op bijzondere waardeverminderingen. Om te bepalen of er een indicatie is dat een kasstroomgenererende eenheid waaraan goodwill is toegerekend een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, zijn beoordelingen van de Directie nodig. Er zijn schattingen en aannames nodig om de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden te bepalen. Deze omvatten veronderstellingen met betrekking tot disconteringsvoeten en kasstroomprognoses, die gebaseerd zijn op schattingen ten aanzien van groeipercentages van de omzet, brutomarge, kosten en investeringen.
- Toelichting 10 bevat daarnaast informatie over de waardering van software en het toetsen daarvan op bijzondere waardeverminderingen. De Directie heeft zich een oordeel gevormd of de geactiveerde software een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Er zijn schattingen en aannames gehanteerd om het verwachte toekomstige gebruik van de software te bepalen en niet direct toe te rekenen geactiveerde kosten te alloceren naar componenten van de software.

Vorraden

Toelichting 14 bevat de waardering van de voorraden. De Directie vormt een oordeel over de potentieel incurante voorraad op jaareinde. Voor de voorraad food wordt hierbij een inschatting die gebruikt maakt van data over de historische afboekingen. Bij non-food wordt de schatting gebaseerd op de oordeelsvorming van de afdeling inkoop- en assortimentsmanagement in combinatie met een analyse op de omloopsnelheid van de aanwezige voorraad.

Inkoop- en verkoopbonussen

Toelichting 15 bevat informatie over nog te ontvangen bonussen van leveranciers en toelichting 24 over nog te betalen bonussen aan klanten. De schatting op inkoopbonussen wordt gebaseerd op enerzijds een bottom up calculatie van inkoopvolume en condities en anderzijds op basis van input vanuit onze inkoopvereniging Superunie. Klantbonussen worden ingeschat op basis van de omzetrealisatie in combinatie met de contractuele afspraken met onze klanten.

Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

Toelichting 25 bevat informatie over krediet-, liquiditeits- en rente- en valutarisico dat de Groep in het kader van de normale bedrijfsvoering.

De afloop van de nog te betalen klantbonussen resulteerde in 2023 in een materieel verschil. Op andere posten is er geen sprake geweest van materiele afwijkingen bij de afloop van ingeschatte posten uit het voorgaande boekjaar.

E. Nieuwe standaarden en interpretaties

E.1 Nieuwe en gewijzigde standaarden die effectief zijn vanaf boekjaar 2023

Met uitzondering van de hieronder genoemde aanpassingen heeft de Groep consequent de uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving gehanteerd voor alle perioden die in deze geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen.

Stelselwijzigingen vanaf boekjaar 2023

Vanaf 1 januari is de nieuwe standaard IFRS 17 'Verzekeringscontracten' van toepassing en de gerelateerde wijzigingen. De Groep heeft geen contracten die voldoen aan de definitie van een verzekeringcontract onder IFRS 17.

De volgende wijzigingen op bestaande standaarden zijn vanaf 2023 van toepassing:

- Aanpassingen op IAS 1 Presentatie van de jaarrekening – een nadere uitleg over welke grondslagen in de jaarrekening zouden moeten worden toegelicht.
- Aanpassingen op IAS 8 Grondslagen voor financiële verslaggeving, schattingswijzigingen en fouten – ter verduidelijking van het verschil tussen wijzigingen in grondslagen en schattingswijzigingen.

- Aanpassingen op IAS 12 Winstbelastingen – de wijzigingen beperken het toepassingsgebied van de opnamevrijstelling voor uitgestelde belastingen met betrekking tot activa en verplichtingen die voortvloeien uit een enkele transactie waarbij belastbare en aftrekbare verschillen gelijk zijn.

Geen van deze wijzigingen heeft een directe materiële impact op de Groep.

Daarnaast is het toepassingsgebied van IAS 12 gewijzigd en om te verduidelijken dat deze standaard van toepassing is op winstbelastingen voortvloeiend uit belastingwetgeving die is vastgesteld om de door de OESO gepubliceerde modelregels van de tweede pijler ('Pillar Two GloBE model rules') te implementeren, betreffende een gekwalificeerde binnenlandse bijheffing. De wijzigingen introduceren een tijdelijke uitzondering op de boekhoudkundige vereisten voor uitgestelde belastingen in IAS 12 en verduidelijken dat geen informatie hoeft te worden opgenomen of verstrekt over uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen in verband met winstbelastingen volgens de tweede pijler en actuele belastingbaten en -lasten met betrekking tot de winstbelastingen van de tweede pijler afzonderlijk toegelicht dienen te worden. De Groep heeft een impact van de tweede pijler belastingwetgeving beoordeeld en geconcludeerd dat deze geen materiële impact heeft op de Groep. Voor de beoordeling wordt verwezen naar toelichting 9 Belastingen.

E.2 Nieuwe standaarden en stelselwijzigingen die nog niet effectief zijn

De volgende wijzigingen op bestaande standaarden zijn door de IASB goedgekeurd maar pas effectief vanaf 1 januari 2024:

- Aanpassingen op IAS 1 Presentatie van de jaarrekening – een verduidelijking of verplichtingen in de jaarrekening als kort- of langlopend geclassificeerd dienen te worden.
- Aanpassingen op IAS 1 Presentatie van de jaarrekening – een verduidelijking over de classificatie van langlopende verplichtingen in verband met de afwikkeling van convenanten.
- Aanpassingen op IAS 7 Kasstroomoverzicht en IFRS 7 Financiële Instrumenten – een verplichting om in de toelichting op de jaarrekening meer informatie te verschaffen over de effecten van financieringsovereenkomsten met leveranciers (Supply Chain Finance programma's) op de verplichtingen en kasstromen van de Groep en de mogelijke concentratie van liquiditeitsrisico door deze overeenkomsten.

- Aanpassingen op IFRS 16 Leases – een verduidelijking over hoe om te gaan met boekwinst en variabele leasebetalingen bij een sale en leaseback transactie.

F. Specifieke keuzes binnen IFRS

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 28.

G. Grondslagen met een meer kritisch karakter

G.1 Omzet

Realisatiemoment van de prestatieverplichting

De Groep verantwoordt omzet wanneer de beschikkingsmacht van de goederen aan de koper is overgedragen, dan wel de dienstverlening is verricht, waarbij het leveringsmoment bepalend is.

Aard van de goederen en diensten

Het grootste deel van de omzet van de Groep betreft Foodservice activiteiten. Daarnaast realiseert de Groep een beperkte omzet middels commissies en dienstverlening. Hieronder wordt een nadere beschrijving van de aard van de goederen waarmee de Groep haar omzet realiseert gegeven en uitleg over het realisatiemoment van de prestatieverplichtingen en significante betalingscondities:

Foodservice

De foodservicebedrijven in Nederland en België bieden een totaalpakket aan food en aan food gerelateerde non-food producten. Omzet voortkomend uit de verkoop van deze goederen wordt verantwoord tegen de overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening houdende met afnamebonussen, de waarde van de verstrekte loyaliteitsprogramma's en eventuele overige overeengekomen variabele elementen. Overeengekomen variabele elementen worden verantwoord voor zover het zeer waarschijnlijk is dat een significante terugboeking in de cumulatief verantwoorde opbrengsten niet zal plaatsvinden in de toekomst. In de zelfbedieningsgroothandels wordt de omzet genomen bij afrekening aan de kassa, omdat dit het moment is dat de beschikkingsmacht aan de koper

is overgedragen. In de situatie dat goederen bezorgd worden vindt deze overdracht plaats op het moment dat de bezorging heeft geleid tot een aflevering van goederen bij de klant. In de omzet zijn tevens de in samenwerking met verspartners behaalde omzetten begrepen.

Omzet wordt bepaald op basis van het bedrag dat met de koper is overeengekomen in een contract exclusief bedragen geïnd voor derde partijen. Betalingstermijnen variëren per klantgroep. Doorgaans hebben klanten een recht op retour. Dit recht is opgenomen in de voorwaarden die van toepassing zijn op de koopovereenkomst. Het retourrecht kan een terugbetaling in geld zijn of een ruil in een ander goed en resulteert in terugboeken van de omzet.

Als onderdeel van de commerciële afspraken kunnen wij gebruikmaken van signing fees of vooruitbetalingen van bonussen, waarbij de Groep het recht heeft op vergoeding voor nog niet gerealiseerde prestatieverplichtingen. Signing fees worden verantwoord als contractactiva. Deze contractactiva hebben betrekking op de omzet gedurende de contractperiode en worden, gelijkmatig verspreid over de gehele contractperiode, afgeboekt ten laste van de omzet.

Dienstverlening

Dienstverlening betreft met name onderhoud van keukens, logistieke dienstverlening, commissies en daarnaast overige dienstverlening. Omzet voortkomend uit het verlenen van diensten wordt verantwoord tegen de overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening houdend met eventuele overige overeengekomen variabele elementen. Overeengekomen variabele elementen worden verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat een significante terugboeking in de cumulatief verantwoorde opbrengsten niet zal plaatsvinden in de toekomst. De omzet wordt verantwoord wanneer beschikkingsmacht aan de koper is overgedragen en vindt normaliter plaats wanneer de dienst is geleverd en acceptatie, indien vereist, is verkregen. Wanneer de Groep in een transactie in plaats van principaal als agent optreedt, betreft de verantwoorde omzet de door de Groep ontvangen commissies. Commissies die de Groep voor derden ontvangt worden niet als omzet verantwoord.

G.2 Kostprijs 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:

- 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.
- Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op jaarafspraken. Veelal betreft dit een vast of gestaffeld percentage van de inkoopwaarde van (de groei van) de totale inkopen. Meestal worden hierop tussentijds voorschotten ontvangen. Behalve over bonusvergoedingen worden in de jaargesprekken afspraken over promotionele vergoedingen gemaakt. Hiermee zijn tevens allerlei commerciële samenwerkingsvormen verbonden. Promotionele vergoedingen betreffen zowel absolute bedragen als, al dan niet gestaffelde, percentages van de inkoopwaarde. Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering. Dit geldt niet voor promotionele vergoedingen, omdat die dienen ter dekking van verkoopinspanningen.

G.3 Goodwill en overige immateriële activa

Goodwill

Alle acquisities worden verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill vormt 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. De Groep erkent twee kasstroomgenererende eenheden. Deze zijn gelijk aan de segmenten Nederland en België. Goodwill wordt niet geamortiseerd, maar er wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen en tussentijds indien daar een indicatie voor is, door het beoordelen van de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België is gebaseerd op een bedrijfswaardeberekening en

wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheden.

Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van de goodwill opgenomen in de deelnemingswaarde. Bij de verkoop van een kasstroomgenererende eenheid wordt de boekwaarde van de goodwill, die aan deze kasstroomgenererende eenheid is toegekend, meegenomen in het bepalen van de boekwinst of -verlies. Uitgaven voor intern gegenereerde goodwill worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

Overige immateriële activa

Alle overige immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs waarop lineaire amortisatie over de geschatte levensduur in mindering is gebracht. Voor klantrelaties, merknamen en vestigingsplaatsen wordt de economische levensduur ingeschat. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Uitgaven voor intern gegenereerde merknamen worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

Door derden ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen kostprijs. Zowel externe als interne kosten voor het ontwerp, bouwen en testen van intern ontwikkelde en geconfigureerde software worden geactiveerd, mits aan een aantal criteria, waaronder de technische haalbaarheid, is voldaan. Kosten voor licentieovereenkomsten en onderhoudscontracten die worden gemaakt voordat te configureren software in gebruik wordt genomen worden geactiveerd. Na ingebruikname worden kosten voor licentieovereenkomsten alleen geactiveerd indien onlosmakelijk verbonden met de geactiveerde software. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Dit geldt zowel voor in gebruik genomen software als software nog in ontwikkeling. Geactiveerde software wordt over de ingeschatte levensduur lineair geamortiseerd. De nieuwe ERP omgeving met SAP als basis, die de Groep in 2022 live heeft gebracht, wordt geamortiseerd in vijf jaar.

De gehanteerde amortisatiepercentages zijn als volgt:

Klantrelaties	5 – 20
Merknamen	5 – 7
Vestigingsplaatsen	5 – 20
Software	20 – 100

G.4 Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, waarop lineaire afschrijvingen in mindering zijn gebracht, gebaseerd op de vermoedelijke gebruiksduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde. In de kostprijs is rekening gehouden met direct toerekenbare financieringskosten, indien het effect materieel is qua omvang of looptijd. Indien materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur worden deze als afzonderlijke posten opgenomen (componentenbenadering).

De afschrijvingstermijn van verbouwingen in huurpanden is maximaal gelijk aan de looptijd van de huurcontracten. Indien noodzakelijk worden bijzondere waardeverminderingen toegepast. Kosten voor werkzaamheden van onze afdeling bouwzaken voor bouw en voortbrenging wijzen wij toe aan de individuele bouwprojecten. Deze kosten worden geactiveerd en afgeschreven onder de materiële vaste activa als onderdeel van de categorie bedrijfsgebouwen.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Terreinen	Nihil
Bedrijfsgebouwen	3 – 12½
Machines en installaties	12½ – 33½
Overige	12½ – 33½

G.5 Activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep huurder is

De leaseportefeuille bestaat uit vastgoed en overige leaseovereenkomsten. In de categorie overige leaseovereenkomsten vallen lease auto's, ICT-apparatuur, vorkheftrucks en machines. Bij het aangaan van een nieuwe overeenkomst beoordeelt de Groep of het contract aan de definitie van een lease voldoet op basis van de economische voordelen die voortvloeien uit het gebruik van het actief en de zeggenschap over het gebruik. Contracten die als leaseovereenkomst worden gedefinieerd worden opgenomen op de balans onder activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen, met uitzondering van leasecontracten met een looptijd van maximaal 12 maanden en contracten van een geringe waarde, waarvoor praktische uitzonderingen zijn toegepast. Voor leasecontracten waar de intrinsieke looptijd korter dan 15 jaar is en sprake is van verlengopties zijn deze tot een maximum van 15 jaar meegenomen, om aansluiting te vinden bij de strategische middellange termijn planning van de Groep.

De activa met gebruiksrecht worden gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, waarbij de afschrijvingstermijn gebaseerd is op de duur van het leasecontract tenzij de verwachte gebruiksduur van het actief korter is. Indien noodzakelijk worden bijzondere waardeverminderingen toegepast.

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen, waarbij de gehanteerde discountingsvoet is afgeleid van de 'Incremental Borrowing Rate'¹⁾ en vervolgens verminderd met de vervallen leasetermijnen. Bij de berekening van de leaseverplichting worden de niet-leasecomponenten uitgesloten. De leaseverplichtingen worden apart getoond op de balans. Herwaardering van de leaseverplichting vindt plaats bij indexerings- of herziening van het leasecontract, het ontbinden van het contract of een contractverlenging. De Groep heeft ervoor gekozen gebruik te maken van de praktische mogelijkheid huurconcessies die als direct gevolg van de covid-19-pandemie hebben plaatsgevonden te verantwoorden alsof het geen huurprijswijzigingen zijn. De kasstromen uit hoofde van betaling van de leasetermijnen van de activa met gebruiksrecht zijn onderdeel van de kasstromen uit financieringsactiviteiten, terwijl de kasstromen met betrekking tot leasecontracten met een looptijd van maximaal 12 maanden, contracten van een geringe waarde en niet-leasecomponenten onder de kasstromen uit operationele activiteiten zijn weergegeven.

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is

Voor sub-leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is, worden de hoofdlease en sub-lease apart onderkend en wordt op basis van risico en toekenning van de beloning bij verkoop bepaald of de sub-lease als een financiële of operationele lease wordt geclassificeerd. Voor financiële leases wordt het gerelateerde hoofd-actief met gebruiksrecht van de balans gehaald en vervangen door de netto investering in de sub-lease, die wordt opgenomen onder de financiële vaste activa. Het hoofdleasecontract blijft in beide gevallen opgenomen onder de leaseverplichtingen.

¹⁾ De rentevoet waartegen de huurder op het tijdstip van het aangaan van het leasecontract, het bedrag nodig voor de aankoop van het actief, zou hebben kunnen lenen voor een overeenkomstige tijdsduur en met overeenkomstige zekerheid.

H. Overige grondslagen

H.1 Vreemde valuta

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

H.2 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.

H.3 Personeelsbeloningen

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 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.

Toegezegde pensioenregelingen

Momenteel kent de Groep geen toegezegde pensioenregelingen.

Langetermijnpersoneelsbeloningen

De netto verplichting 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 verdisconteerd tot de contante waarde.

De verplichting van de Groep uit hoofde van variabele beloningsregelingen is het bedrag van de verwachte toekomstige langetermijnbonussen dat moet worden toegerekend aan de arbeidsprestatie van het management in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt

berekend op basis van de verwachte resultaten op overeengekomen doelstellingen, het verwachte verloop van management en de verwachte waarde van het Sligro Food Group aandeel.

H.4 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. Ook de rentelasten van leasecontracten worden hier verantwoord. Financieringsbaten- en lasten worden verantwoord in de winst- en verliesrekening, tenzij deze rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief. Berekening geschiedt met behulp van de effectieve rentemethode.

H.5 Resultaat geassocieerde deelnemingen

Dit betreft het aandeel van de Groep in het nettoresultaat en de opbrengst bij de verkoop van aandelen van geassocieerde deelnemingen.

H.6 Winstbelastingen

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde winstbelasting, alsmede de mutatie in uitgestelde belastingen, tenzij deze belasting betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen. De over het boekjaar verschuldigde belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst en omvat tevens correcties op de over voorafgaande jaren verschuldigde belasting. De belastingdruk wordt beïnvloed door fiscale faciliteiten en fiscaal niet of slechts gedeeltelijk aftrekbare kosten. De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen vloeit voort uit tijdelijke verschillen tussen fiscale en financiële waarderingsgrondslagen. Er is geen voorziening gevormd voor fiscaal niet aftrekbare goodwill en voor deelnemingen, die onder de deelnemingsvrijstelling vallen. De voorziening is berekend tegen het belastingpercentage op balansdatum, dan wel het tarief waartoe op balansdatum reeds is besloten. De Groep past, zoals overeengekomen met de Nederlandse en Belgische belastingdiensten, een 'at arm's length' transferpricingmethodiek toe tussen beide landen die in overeenstemming is met de Transactional Net Margin Method zoals geadviseerd onder de OECD Transfer Pricing guidelines.

H.7 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 of reële verwachtingen heeft gewekt om verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. Niet gerealiseerde resultaten tussen entiteiten binnen de Groep worden geëlimineerd. De overige financiële vaste activa betreffen onder andere sub-leaseovereenkomsten voor vastgoed dat de Groep verhuurt. Deze zijn gewaardeerd op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Onder de overige financiële vaste activa zijn daarnaast overwegend rentedragende leningen aan afnemers en leningen aan geassocieerde deelnemingen begrepen. Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

H.8 Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs, 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 distributiekosten begrepen, terwijl bonusvergoedingen in mindering zijn gebracht.

H.9 Handelsvorderingen en overige vlottende activa

De handelsvorderingen worden bij eerste opname verwerkt tegen de transactieprijs en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. Bijzondere waardeverminderingen worden bepaald op basis van het 'expected-credit-loss' (ECL) model, conform IFRS 9. Debiteuren die in grote financiële moeilijkheden verkeren en debiteuren waarvan de vervaldatum van openstaande facturen zeer significant is overschreden worden geclassificeerd als dubieuze debiteuren. Voor handelsvorderingen op dubieuze debiteuren wordt een aparte voorziening getroffen, buiten het ECL model om. Als geen redelijke verwachting meer bestaat dat vorderingen op dubieuze debiteuren ontvangen zullen worden, worden deze afgeboekt.

H.10 Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen

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

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

H.11 Voorzieningen

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde op basis van het tarief waarvan wordt verwacht dat de verplichting gesetteld wordt en is toegelicht onder Winstbelastingen. De voorziening voor personeelsbeloningen is toegelicht onder Personeelsbeloningen. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen voor garantievoorzieningen die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen alsmede, wanneer van toepassing, reorganisatievoorzieningen. Een voorziening voor reorganisatie wordt opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd en de reorganisatie ofwel is aangevangen ofwel publiekelijk is aangekondigd. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt. Toekomstige exploitatieverliezen zijn niet voorzien.

H.12 Rentedragende leningen

Rentedragende leningen 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.

I. Grondslagen voor de consolidatie

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

Sligro Food Group International B.V. te Veghel

• Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel

- Sligro Food Group Transport B.V. te Veghel
- Tintelingen B.V. te Veghel
- Exploitatiemaatschappij Wheere B.V. te Amsterdam
 - Vroegop Ruhe & Co B.V. te Amsterdam
 - L.A.J. Duncker B.V. te Amsterdam
 - B.V. Levensmiddelengroothandel 'De Kweker' te Amsterdam
 - Vroegop A.G.F. B.V. te Amsterdam

• Sligro Food Group Belgium N.V. te Rotselaar

• Sligro-MFS Belgium N.V. te Rotselaar

De juridische structuur van de Groep wordt ieder jaar beoordeeld op doelmatigheid, waarbij eenvoud de leidraad is. Gedurende het boekjaar 2023 is de dochteronderneming Bouter B.V. gefuseerd met Sligro Food Group Nederland B.V. Daarnaast is Sligro Food Group Transport B.V. opgericht, waarin de transportactiviteiten van de Groep plaatsvinden die zij onder eigen regie voert, met eigen chauffeurs en vrachtwagens.

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

De organisatiestructuur van De Groep is in 2023 gewijzigd door te stoppen met separate landendirecties voor Nederland en België en de organisatie aan te sturen als een BeNe-organisatie vanuit de centrale directie. Er wordt in de resultaten nog steeds onderscheid gemaakt naar de segmenten Nederland en België. Segmenten worden gerapporteerd in overeenstemming met de wijze waarop intern gerapporteerd wordt aan de 'Chief Operating Decision-Maker' (CODM). De Directie (Executive Board) is geïdentificeerd als de hoogstgeplaatste functionaris (CODM), die verantwoordelijk is voor de toewijzing van middelen en voor de beoordeling van prestaties van de segmenten. De interne rapportages en KPIs sluiten een op een aan op de grondslagen die voor de geconsolideerde jaarrekening worden toegepast.

K. Winst per aandeel

De Groep geeft inzicht in de gewone en verwaterde winst per aandeel. 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 aandelen.

L. Beëindigde bedrijfsactiviteiten

De beëindigde bedrijfsactiviteiten is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

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

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

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

Overname Metro België

Op 3 januari 2023 heeft de Groep de overheersende zeggenschap verkregen over diverse activa en passiva die hoofdzakelijk de activiteiten van negen Metro groothandels weerspiegelen. De overname wordt beschouwd als een business combination op basis van IFRS 3. De transactie stond in relatie tot de gerechtelijke reorganisatie van Makro Cash & Carry Belgium NV. In het proces van de gerechtelijke reorganisatie van Makro Cash & Carry Belgium NV heeft de rechtbank in Antwerpen op 7 december 2022 de gerechtsmandatarissen gemachtigd het merendeel van de Metro-activiteiten in België aan Sligro Food Group te verkopen. Er was beroep aangetekend tegen deze beslissing van de Antwerpse rechtbank, maar het Antwerpse Hof van Beroep heeft op 30 maart 2023 de argumenten in beroep verworpen. De BMA heeft op 3 april 2023 haar finaal en onvoorwaardelijk akkoord gegeven voor de transactie. De groothandels zijn een prominente leverancier van food en aan food gerelateerde non food producten aan de horeca, zorginstellingen en overige food professionals. De overname van deze vestigingen ondersteunt de continue groei van de Groep op de Belgische markt om te komen tot een landelijk netwerk van zelfbedienings- en bezorggroot-handels voor foodprofessionals.

De transactie is verwerkt in de cijfers van de Groep. De overgenomen activa en passiva zijn gewaardeerd tegen de reële waarde.

x € miljoen

	Metro
Goodwill	6
Overige immateriële activa	38
Materiële vaste activa	1
Activa met gebruiksrecht	33
Handels- en overige vorderingen	3
Voorraden	1
Geldmiddelen en kasequivalenten	0
Langlopende leaseverplichtingen	(30)
Kortlopende leaseverplichtingen	(3)
Overige schulden en overlopende passiva	(5)
Totaal identificeerbare netto activa	44

De activa en passiva van Metro zijn overgenomen voor een aankoopprijs van € 49 miljoen, betaald in contanten, waarin is inbegrepen € 5 miljoen als vastgestelde overnameprijs voor de terreinen en gebouwen in Luik. De Groep heeft middels een separate transactie overheersende zeggenschap verkregen over de terreinen en gebouwen in Luik per 28 december 2022 voor € 5 miljoen. Per 31 december 2022 zijn de gebouwen en terreinen in Luik verantwoord als materiële vaste activa.

De goodwill bedraagt € 6 miljoen en is naar verwachting volledig fiscaal aftrekbaar. De overige immateriële activa hebben betrekking op vestigingsplaatsen (€ 31 miljoen) en klantrelaties (€ 7 miljoen). De materiële vaste activa betreffen overige materiële vaste activa. De overgenomen activa met gebruiksrecht en bijbehorende leaseverplichtingen hebben betrekking op huurovereenkomsten inzake de panden op de diverse locaties, een klein deel betreffen autoleaseovereenkomsten voor werknemers. Handels- en overige vorderingen omvatten vorderingen op handels-debiteuren, inclusief een afwaardering naar reële waarde, en leveranciers-bonussen. Overige schulden en overlopende passiva bestaan uit schulden aan personeel en klantbonussen. Voorwaardelijke verplichtingen zijn niet geïdentificeerd.

De activiteiten van Sligro-M zijn onderdeel van het segment België. Sinds de overname die begin 2023 heeft plaatsgevonden heeft de Groep met de overgenomen groothandels in het huidige boekjaar een omzet gerealiseerd van € 157 miljoen en een netto verlies van € 9 miljoen.

Overname transportactiviteiten van Simon Loos

Op 2 januari 2024 heeft de Groep de overheersende zeggenschap verkregen over diverse activa en passiva die hoofdzakelijk de transport-activiteiten van Simon Loos ten behoeve van de Groep op de locaties in Amsterdam, Berkel en Rodenrijs en Drachten weerspiegelen. Met de overname wordt een belangrijke stap voorwaarts gezet in de ambitie om een deel van de transportactiviteiten zelf uit te voeren. Een analyse van de overgenomen activa en passiva is opgenomen in de onderstaande tabel en vertegenwoordigt de activa en passiva die zijn geïdentificeerd tegen de reële waarde voor zover deze op dit moment kan worden vastgesteld. Dit is het gevolg van de beperkte tijd tussen de overnamedatum van 2 januari 2024 en het opmaken van de jaarrekening.

x € miljoen	Simon Loos
Overige immateriële activa	0
Materiële vaste activa	9
Overige schulden en overlopende passiva	0
Totaal identificeerbare netto activa	9

De overige immateriële activa hebben betrekking op een compensatie voor de kennis en kunde van de medewerkers die als gevolg van deze transactie overkomen naar Sligro Food Group Transport. De materiële vaste activa betreffen de transportmiddelen en daaraan verbonden hardware. De overige schulden en overlopende passiva betreffen de personeel gerelateerde verplichtingen die als gevolg van deze transactie overkomen naar Sligro Food Group Transport.

2. Gesegmenteerde informatie

Onze organisatiestructuur is in lijn met onze internationale ambitie vormgegeven. In de basis werken wij met een directieteam en lokale operatie en vestigingen in de twee segmenten Nederland en België. De geografische ligging is de basis waarop deze segmenten zijn bepaald, gezien het belang van het onderhouden van relaties met de klanten en het begrijpen van de lokale marktomstandigheden. Deze twee segmenten zijn ook de kasstroomgenererende entiteiten die de Groep onderscheidt.

Het segment Nederland omvat de zelfbedienings- en bezorgservice-activiteiten die opereren onder de merknamen Sligro, De Kweker en Van Hoeckel; de gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience SmitVis en Culivers, Bouter grootkeukens en Tintelingen kerstgeschenken.

Het segment België omvat de zelfbedienings- en bezorgservice-activiteiten die opereren onder de merknamen Sligro-ISPC, JAVA Foodservice en Sligro-M. De (opstart)activiteiten van Sligro-M, die opgenomen zijn in de juridische entiteit Sligro-MFS Belgium N.V., waren in 2022 nog niet toegerekend aan een van de segmenten, maar in de tabel van de gesegmenteerde informatie opgenomen in België. Dit was ook het geval voor de op 31 december 2022 aanwezige activa, met name zijnde de aanwezige geldmiddelen van € 45 miljoen en het aangekochte pand in Luik van € 5 miljoen.

De informatie die de Executive Board gebruikt om de voortgang te beoordelen en operationele beslissingen te nemen, is gebaseerd op deze segmenten. De Groep stelt maandelijks een financiële rapportage op ten behoeve van de Executive Board en Raad van Commissarissen. De Executive Board beoordeelt de bedrijfsresultaten aan de hand van deze rapportage, die met name de geconsolideerde en de segmentinformatie bevat met betrekking tot de winst- en verliesrekening en daaraan gerelateerde KPIs, het kasstroomoverzicht, de balans en het werkkapitaal. Ook de jaarlijkse begroting en prognoses worden op het niveau van deze segmenten opgesteld en de allocatie van middelen door de 'Chief Operating Decision maker' vindt op dit niveau plaats.

De belangrijkste prestatiemaatstaf die de Groep hanteert is Ebitda. De lokale operationele teams geven in deze rapportage een toelichting op de prestaties van hun segment. De rapportage is op dezelfde waarderingsgrondslagen opgesteld als de financiële informatie in de jaarrekening.

Transacties tussen de beide segmenten vinden plaats op basis van marktconforme prijzen.

Gesegmenteerde informatie

x € miljoen

	Nederland		België		Groep	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Omzet¹⁾	2.429	2.238	430	245	2.859	2.483
Overige bedrijfsopbrengsten	8	18	0	0	8	18
Totale opbrengsten	2.437	2.256	430	245	2.867	2.501
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	146	134	(9)	(8)	137	126
Afschrijvingen en amortisatie ²⁾	(101)	(75)	(21)	(8)	(122)	(83)
Bedrijfsresultaat (Ebit)	45	59	(30)	(16)	15	43
Financieringsbaten en -lasten	(14)	(7)	(2)	0	(16)	(7)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	7	7	0	0	7	7
Winstbelastingen	(7)	(8)	7	4	0	(4)
Nettowinst (verlies)	31	51	(25)	(12)	6	39
Totaal activa	1.239	1.233	243	188	1.482	1.421
Passiva van het segment	657	655	163	91	820	746
Niet toegerekende passiva					662	675
Totaal passiva					1.482	1.421
Netto geïnvesteerd vermogen	708	745	158	55	866	800
Netto rentedragende schulden, voorzieningen en geassocieerde deelnemingen					(405)	(321)
Groepsvermogen					461	479
Personeelskosten	292	272	78	42	370	314
Gemiddeld aantal medewerkers ³⁾ (FTE)	3.616	3.489	963	528	4.579	4.017
Investeringen	63	52	18	7	81	59
Desinvesteringen	(3)	0	0	0	(3)	0
Kasstroom						
Betalingen aan de overheid ⁴⁾	(180)	(156)	(35)	(46)	(215)	(202)

¹⁾ Leveringen tussen segmenten bedroegen € 152 miljoen (2022: € 54) vanuit Nederland naar België.

²⁾ Inclusief bijzondere waardeverminderingen.

³⁾ Een aantal hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten zijn opgenomen bij Nederland.

⁴⁾ Bevat naast de aan de overheid betaalde belastingen en accijnzen ook van de overheid ontvangen tegemoetkoming NOW van € 0 miljoen (2022: € 4) in Nederland.

3. Omzet

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

x € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Goederen en diensten						
Leveringen van goederen	2.384	2.193	430	245	2.814	2.438
Leveringen van diensten	45	45	0	0	45	45
	2.429	2.238	430	245	2.859	2.483
Zelfbediening en Bezorgservice						
Zelfbediening	812	801	209	45	1.021	846
Bezorgservice	1.617	1.437	221	200	1.838	1.637
	2.429	2.238	430	245	2.859	2.483

De Groep heeft geen klanten die verantwoordelijk zijn voor meer dan 10% van de omzet. De bezorgservice omzet bevat ook de omzet uit overige activiteiten van de Groep, waaronder Bouter en Tintelingen.

4. Overige bedrijfsopbrengsten

x € miljoen	2023	2022
Huuropbrengsten	1	1
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa en activa aangehouden voor verkoop	2	1
Overige incidentele resultaten	5	16
	8	18

In 2023 is een eenmalige bate van € 5 miljoen, gerelateerd aan de acquisitie van de Wheere activiteiten in 2019, onvoorwaardelijk geworden. Deze is verantwoord onder de overige incidentele resultaten.

In 2022 is een eenmalige onbelaste boekwinst op de verkoop van het minderheidsbelang van de Groep in de geassocieerde deelneming O. Smeding & Zn. B.V. van € 16 miljoen gerealiseerd, die verantwoord is onder de overige incidentele resultaten.

5. Personeelsgerelateerde posten

5.A Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	Toelichting	2023	2022
Salarissen		217	176
Sociale lasten		40	31
Premies toegezegde bijdrageregelingen		16	14
Op aandelen gebaseerde betalingen	5.C	1	4
Ingeleend personeel en uitzendkrachten		74	70
Overige personeelskosten		22	19
Tegemoetkoming NOW	5.D	0	0
		370	314

5.B Voorziening personeelsbeloningen

x € miljoen	Toelichting	2023	2022
Jubileumregeling		1	2
Langetermijnbonusregeling	5.C	1	0
Stand einde boekjaar		2	2

Het verloop van de voorziening voor de jubileumregeling is als volgt:

x € miljoen	2023	2022
Stand begin boekjaar	2	2
Uitkeringen	(1)	0
Toevoegingen	0	0
Actuarieel resultaat (eveneens resultaat boekjaar)	0	0
Stand einde boekjaar	1	2

Het verloop van de voorziening voor de langetermijnbonusregeling is als volgt:

x € miljoen	2023
Stand begin boekjaar	0
Voorwaardelijk toegekend	1
Vervallen in verband met beëindiging dienstverband	0
Prestatie-aanpassing	0
Reële waarde aanpassing	0
Stand einde boekjaar	1

Voor uitleg over het langetermijnbonusplan wordt verwezen naar toelichting 5.C.

5.C Op aandelen gebaseerde betalingen

Onder de op aandelen gebaseerde betalingen zijn onder andere de kosten ten aanzien van optie- en variabele beloningsregelingen opgenomen.

De Groep kende tot einde 2022 een optieregeling waarin opties worden toegekend. Deze regeling is vanaf 2023 niet meer van toepassing op nieuwe toekenningen. De doelgroep voor de optieregeling bestond uit ongeveer 50 personen die vierjarige voorwaardelijke, voor continuering van het dienstverband, niet tussentijds uitoefenbare opties konden verkrijgen. De toekenning voor de bestuurders van Sligro Food Group N.V. was gebaseerd op een breuk van het gemiddelde vaste salaris van de bestuurders en de uitoefenprijs, vermenigvuldigd met een factor. De factor was afhankelijk van de ontwikkeling van het totale aandeelhoudersrendement ten opzichte van een peergroup en kon variëren tussen 0% en 150%. De peergroup toetsing leidde in de jaren 2020 – 2022 tot een factor van 0% waardoor in deze jaren geen opties zijn verstrekt en er einde boekjaar 2023 geen opties meer uitstaan.

De doelgroep voor de tweede regeling was breder. Sligro Food Group kent al vele jaren een aandelenparticipatieplan voor haar medewerkers in Nederland. Afhankelijk van de winst als percentage van de omzet voor de Groep krijgen de medewerkers een winstdelingspercentage van hun bruto loon tot een maximum bruto loon van € 50.000. Dit werd tot 2019 uitgekeerd in de vorm van Sligro Food Group aandelen (50% van de winstdeling) en vierjarige voorwaardelijke, voor continuering van het dienstverband, niet tussentijds uitoefenbare opties (50% van de winstdeling). Een eventuele optiewinst (na belasting) wordt volledig in Sligro Food Group aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens (wederom) voor een jaar geblokkeerd. Vanaf 2020 is de regeling herzien en wordt de winstdeling, mits aan de geldende criteria is voldaan, volledig toegekend in aandelen, die voor een periode van vijf jaar zijn geblokkeerd.

Het verloop van het aantal uitstaande opties is als volgt:

x 1	2023	2022
Stand begin boekjaar	571.199	766.185
Uitgeoefend	0	0
Afkoop	0	0
Vervallen	(557.189)	(132.578)
Vervallen in verband met beëindiging dienstverband	(14.010)	(62.408)
Verstrekt	0	0
Stand einde boekjaar	0	571.199

De ultimo 2022 uitstaande opties zijn niet uitgeoefend en derhalve vervallen, omdat de werkelijke koers op uitoefendatum lager was dan de uitoefenkoers.

Vanaf 2023 is voor de International Board en een doelgroep van ruim 50 managers een nieuwe variabele beloningsregeling van toepassing met een langetermijnbonuscomponent (LTB), die is afgeleid van de nieuwe variabele beloningsregeling van de Directie. Voor de International Board is het aantal voorwaardelijk toegekende aantal aandelen gekoppeld aan het salaris. Voor de managers betreft de voorwaardelijke toekenning een vast aantal aandelen. De voorwaardelijke periode, de blokkadeterminen en de te behalen doelstellingen om de bonus onvoorwaardelijk te maken zijn allen gelijk aan de LTB regeling van de Directie. De regeling is 'cash settled'.

Voor meer details over deze regeling en voor het aantal aan individuele bestuurders toegekende voorwaardelijke aandelen wordt verwezen naar toelichting 6 Bezoldiging van bestuurders en commissarissen van de jaarrekening.

De reële waarde van de voorwaardelijk toegekende aandelen is berekend tegen de slotkoers ultimo boekjaar 2023. In de toekomst verwachte dividenden zijn niet meegenomen in de bepaling van de reële waarde. De voorziening voor de naar verwachting toe te kennen aandelen wordt lineair in drie jaar opgebouwd, rekening houdend met het verwachte aantal aandelen dat na drie jaar onvoorwaardelijk zal worden toegekend, en verantwoord onder de Voorziening personeelsbeloningen.

Het verloop van het aantal voorwaardelijk netto toegekende aandelen onder de LTB is als volgt:

	2023-2025
Stand begin boekjaar	0
Voorwaardelijk toegekend	66.337
Vervallen in verband met beëindiging dienstverband	(6.203)
Prestatie-aanpassing	0
Onvoor-waardelijk geworden aandelen	0
Stand einde boekjaar	60.134
Reële waarde per aandeel op toekenningsdatum x € 1	15,74

5.D Tegemoetkoming NOW

In Nederland heeft de Groep in 2020 en 2021 als concern gebruikgemaakt van de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid. In 2022 heeft de definitieve aanvraag en afrekening van NOW 3.1-3.3 plaatsgevonden en is het laatste gedeelte van de nog te vorderen tegemoetkoming van € 4 miljoen ontvangen.

6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

Hierna volgt een overzicht van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen worden beschouwd als sleutelfunctionarissen van de Groep. De bezoldiging van de in 2023 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 2.011 duizend (2022: € 2.019).

De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

x € duizend	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Totaal	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Vaste-variabele bezoldiging¹⁾	76%-24%	71%-29%	74%-26%	70%-30%	75%-25%	71%-29%
Vast salaris	624	603	543	525	1.167	1.128
Kortetermijnbonus	125	157	109	136	234	293
Langetermijnbonus ²⁾	142	157	123	136	265	293
Pensioenpremie en -compensatie	206	170	115	115	321	285
Wettelijke sociale lasten	12	10	12	10	24	20
Totaal	1.109	1.097	902	922	2.011	2.019

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 22 maart 2023 is het herziene beloningsbeleid goedgekeurd. Hierbij is de optieregeling voor de Directie komen de vervallen en zijn de korte- en langetermijnbonus voor de Directie gewijzigd.

Het gewijzigde bonusplan voor de Directie kent zowel een uitkering op korte termijn in contanten als een uitkering met een lange termijn karakter in de vorm van aandelen. De opbouw van de korte termijn bonus is voor de helft afhankelijk van de mate waarin de jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgestelde begrote winstdoelstelling wordt gerealiseerd en voor de andere helft van specifieke, actuele doelstellingen die door de Raad van Commissarissen op voordracht van de Remuneratie- en Benoemingscommissie jaarlijks worden vastgesteld. De korte termijn bonus wordt toegekend op basis van de prestaties in het betreffende jaar, maar daar waar het de kwalitatieve doelen betreft, hebben de doelstellingen wel betrekking op programma's die bijdragen aan de langetermijnstrategie en waardecreatie van de onderneming. De kortetermijnbonus wordt uitbetaald in het opvolgende jaar.

De opbouw van de langetermijnbonus is afhankelijk van drie vooraf door de Raad van Commissarissen op voordracht van de Remuneratie- en Benoemingscommissie te bepalen doelstellingen, bestaande uit twee financiële doelstellingen en één niet-financiële doelstelling. Deze langetermijnbonus wordt jaarlijks voorwaardelijk toegekend in de vorm van aandelen op basis van de prestaties in een periode van drie jaar die begint op 1 januari van het jaar waarin deze voorwaardelijk wordt toegekend. Indien en voor zover aan de voorwaarden van toekenning van de langetermijnbonus wordt voldaan, wordt de toekenning van de aandelen onvoorwaardelijk in het jaar nadat de hiervoor bedoelde periode van drie jaar is verstreken.

Bij het behalen van het 'at target' niveau wordt een kortetermijnbonus uitgekeerd in contanten van 40% van het vaste salaris en wordt een langetermijnbonus toegekend van 60% van het vaste salaris. Deze langetermijnbonus wordt na verrekening van belasting toegekend in aandelen. Die aandelen zijn voor een termijn van twee jaar geblokkeerd.

¹⁾ De vaste bezoldiging bestaat uit de som van het vaste salaris, de pensioenpremie en -compensatie en de wettelijke sociale lasten. De variabele bezoldiging bestaat uit de som van de korte- en langetermijnbonus.

²⁾ Betreft de kosten van de langetermijnbonus op basis van IFRS die in dit boekjaar door de Groep als last zijn genomen in de winst- en verliesrekening en weerspiegelt niet de waarde van de langetermijnbonus bij toekenning of onvoorwaardelijk worden.

Ingeval van over- of onderschrijden van bonusdoelstellingen worden de KTB en de LTB vastgesteld met inachtneming van de in de onderstaande tabel vermelde percentages, waarbij ieder bonusonderdeel afzonderlijk wordt beoordeeld en bij een prestatie tussen 80% en 120% op een onderdeel het percentage op basis van een lineaire verhouding wordt berekend. Het beloningsbeleid bevat een meer gedetailleerde uitleg over de berekeningswijze.

Voor het jaar 2023 zijn de vier kwalitatieve doelen voor de KTB als volgt vastgesteld (ieder voor 5% van het vaste salaris):

1. Integratie Metro conform plan realiseren
2. Digital roadmap conform plan 2023 in uitvoering
3. Gereed voor ESG rapportage per 1 januari 2024
4. Kostenbesparingsmaatregelen supply chain: conform begroting

Variabele beloning	Bonusonderdeel	Drempel	Bonus	
			'at target'	Maximaal
Kortetermijnbonus (KTB): contant	Budgettaire winstdoelstelling	10,0%	20,0%	30,0%
	Vier kwalitatieve doelen	10,0%	20,0%	30,0%
	Totaal KTB	20,0%	40,0%	60,0%
Langetermijnbonus (LTB): aandelen	Financiële doelstelling	9,0%	18,0%	27,0%
	Financiële doelstelling	9,0%	18,0%	27,0%
	Niet-financiële doelstelling	12,0%	24,0%	36,0%
Totaal LTB		30,0%	60,0%	90,0%
Totaal		50,0%	100,0%	150,0%

Voor de LTB 2023-2025 zijn de volgende doelstellingen vastgesteld:

1. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Ebitda 2025: 7,5% van de omzet
2. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Total Shareholders' Return (TSR) o.b.v. ranking 2025 AMX & AScX)¹⁾
3. Niet-financiële doelstelling (24% van het vaste salaris): -40% CO₂ uitstoot in 2025 als % omzet t.o.v. 2010

Langetermijnbonus

In 2023 zijn onder het langetermijnbonusplan 25.351 aandelen voorwaardelijk toegekend aan de Directie. Het aantal voorwaardelijk toegekende aandelen is bepaald door de waarde van de bonus te delen door de volume-gewogen gemiddelde koers over het 4e kwartaal 2022, rekening houdend met een fiscale afwaardering van 10% bij een vervreemdingsverbod van twee jaar.

¹⁾ Met toepassing van de volgende staffel: <25%: 0%; ≥25%-50%: 9%; ≥50% - 75%: 18% (at target); ≥ 75%: 27%

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de aan de Directieleden voorwaardelijk toegekende aandelen:

	Datum van voorwaar- delijke toekenning	Aantal voorwaar- delijk netto toegekende aandelen (x1)	Markt- waarde per aandeel op datum voor- waardelijke toekenning	Netto markt- waarde bij voorwaar- delijke toekenning	Datum onvoor- waardelijke toekenning	Geblok- keerde periode na onvoor- waardelijke toekenning	Markt- waarde per aandeel einde boekjaar	Netto markt- waarde einde boekjaar	Bruto reële waarde einde boekjaar
x €									
Koen Slippens	22-03-2023	13.561	15,74	213.450	AvA 2026	2 jaar	15,86	215.077	425.896
Rob van der Sluijs	22-03-2023	11.790	15,74	185.575	AvA 2026	2 jaar	15,86	186.989	370.276

Het aantal toegekende aandelen is gebaseerd op de laatste prognoses van de Groep dat de te behalen doelstellingen het 'at target' niveau zullen bereiken op de datum van onvoorwaardelijke toekenning. Voor de financiële doelstelling met betrekking tot de waarde van de TSR is een Monte Carlo simulatiemodel toegepast. Voor de bruto reële waarde einde boekjaar is de marktwaarde van het aandeel Sligro ultimo boekjaar gehanteerd. Volgens de Directie is dit de beste inschatting van de marktwaarde van het aandeel Sligro op de datum van onvoorwaardelijke toekenning. De bruto reële waarde per einde boekjaar wordt lineair verantwoord over de prestatieperiode van drie jaar die begint op 1 januari van het jaar waarin de LTB voorwaardelijk wordt toegekend.

Opties- en aandelenbezit

De optieregeling is met het in 2023 goedgekeurde herziene bezoldigingsbeleid komen te vervallen. Het verloop van het aandelen- en optiebezit van de bestuurders kan als volgt weergegeven worden:

Aandelen

x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	107.402	12.000
Aankoop	6.749	5.867
Verkoop	0	0
Stand einde boekjaar	114.151	17.867

Opties

x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	21.100	21.100
Vervallen	(21.100)	(21.100)
Stand einde boekjaar	0	0

Naast de hierboven beschreven bezoldiging, krijgen de bestuurders een onkostenvergoeding, alsmede een vergoeding voor zakelijk gereden kilometers voor privé gehouden auto's. Deze onkostenvergoeding kan als volgt worden gespecificeerd:

	Koen Slippens		Rob van der Sluijs	
x € duizend	2023	2022	2023	2022
Onkostenvergoeding	8	8	8	8
Kilometervergoeding	36	33	25	26

De bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt niet doorbelast aan dochterondernemingen.

Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 58 duizend (2022: € 58) en voor de overige commissarissen bij een volledig jaar € 40 duizend (2022: € 40). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 32 duizend (2022: € 45). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 270 duizend (2022: € 276). Aan commissarissen worden geen aandelen en/of opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene en beheerskosten en bedroegen over 2023 € 1.384 duizend (2022: € 973). In de kosten over 2023 is een bedrag begrepen van € 183 duizend met betrekking tot additionele kosten over de controle van het voorgaande boekjaar (2022: € 14). Overige aan assurance verwante dienstverlening bestaat voornamelijk uit andere werkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken en de review van Sligro Food Group Transport BV. Hiervoor is door de accountant in 2023 € 27 duizend (2022: € 145 duizend) in rekening gebracht. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

	2023		2022	
	Deloitte Accountants B.V.	Deloitte netwerk	Deloitte Accountants B.V.	Deloitte netwerk
x € duizend				
Controle van de jaarrekening van de moedermaatschappij	1.071	0	860	0
Controle van de dochterondernemingen	0	313	0	113
Subtotaal geconsolideerde jaarrekening	1.071	313	860	113
Overige aan assurance verwante dienstverlening	27	0	145	0
	1.098	313	1.005	113

8. Financieringsbaten en -lasten

x € miljoen	2023	2022
Financieringsbaten	0	0
Financieringslasten over leasecontracten	(6)	(4)
Financieringslasten over overige financiële verplichtingen	(10)	(3)
Financieringslasten	(16)	(7)

De financieringsbaten betreffen baten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling, alsmede rente over vooruitbetaalde belasting. De financieringslasten met betrekking tot overige financiële verplichtingen betreffen interestkosten over leningen en kosten van aangepaste lening-overeenkomsten.

9. Belastingen

9.A Belastingen (winstbelasting)

Meebetalen aan de samenleving in de vorm van belastingen, volgens de (wettelijke) regels die daarover afgesproken zijn, vinden wij belangrijk en onderdeel van fatsoenlijk zaken doen. Wij maken gebruik van fiscale faciliteiten en stimuli, maar we zoeken daarbij niet de grenzen op, noch maken wij gebruik van uitwijkroutes via zogenaamde belastingparadijzen om fiscaal te optimaliseren. Aangezien wij in Nederland en België actief zijn, hebben wij aandacht voor de verdeling van de belastbare winst over beide landen. Uitgangspunt daarbij is om de toerekening van de operationele resultaten (en de belasting die daarover verschuldigd dan wel te vorderen is) aan te laten sluiten bij de verantwoordelijkheden en de relevante functies in het betreffende land. Ook bij het opstellen van begrotingen en meerjarenplannen zijn fiscale mogelijkheden nooit een drijfveer en nemen we de intentie van de fiscale wetgeving in acht. Daarnaast zorgen we ervoor op de hoogte te blijven van wijzigingen in fiscale wet- en regelgeving en deze juist toe te passen middels regelmatige consultatie van en bijstand door fiscale adviseurs.

Wij streven ernaar door al onze stakeholders gezien te worden als een bedrijf dat fatsoenlijk zaken doet en desgevraagd leggen wij daarover dan ook graag verantwoording af, in gesprekken met bijvoorbeeld investeerders of bij de toelichting van onze cijfers aan de ondernemingsraad.

Ook wordt het onderwerp belasting regelmatig besproken door de Executive Board en staat het op de agenda van de Audit Commissie. Deze commissie toetst of de fiscale adviezen en aangiften passen binnen het beleid van Sligro Food Group. Voorts vormt de post belastingen geen onderdeel van KPI's binnen ons bedrijf.

Daar waar passend zoeken en voeren wij ook steeds proactief overleg met de betreffende belastingdiensten. Sinds 2020 hebben we dat in Nederland geformaliseerd middels een zogenoemd Individueel Toezichtsplan met de Belastingdienst. Wij hebben wederzijdse afspraken gemaakt over hoe wij op transparante wijze met elkaar omgaan. Daarbij zijn concrete afspraken gemaakt over de inspanningen van de onderneming om de fiscale beheersing als onderdeel van de totale beheersmaatregelen een plaats te geven en daar werken wij voortdurend aan. Hierbij maken we gebruik van het Interne Controle Framework van de Groep en data-analyses middels steekproeven om de juiste toepassing van fiscale wetgeving te monitoren. De voortgang wordt in de vaste overlegstructuur met de belastingdienst gemonitord. Hierbij wordt steeds in het oog gehouden dat wij onze fair share aan belastingen afdragen en niet de fiscale grenzen opzoeken. In december 2023 is het Individuele Toezichtsplan 2024 met de Belastingdienst besproken.

Hoewel het concept Individueel Toezichtsplan in België niet bestaat, zoeken wij ook daar proactief het overleg met de daartoe bevoegde instanties.

Wij beogen daarmee mogelijke fiscale risico's met betrekking tot onze Belgische activiteiten te vermijden en bovendien een relatie met de fiscale autoriteiten op te bouwen in analogie met de situatie in Nederland.

De onderbouwing en vastlegging van de gehanteerde transfer pricing-methodiek is een integraal onderdeel van onze fiscale beheersing. Als onderdeel hiervan voldoen wij dan ook aan de geldende aanvullende documentatieverplichtingen in het kader van de indiening van een landenrapport (Country-by-Country Reporting) alsmede het groepsdossier en lokaal dossier. De Groep heeft in het kader van de MLC (Multilaterale Controle) in 2022 overeenstemming bereikt met beide belastingdiensten over de ingediende BAPA aanvraag voor 2020 tot en met 2025. In 2023 heeft de Groep een verzoek ingediend op Sligro-MFS Belgium N.V. toe te voegen aan de BAPA tot en met 2025. Op het einde van het boekjaar was dit verzoek nog niet behandeld, dus is Sligro-MFS Belgium N.V. nog niet gevoegd in de bestaande BAPA en als zelfstandig belastingplichtige gezien.

In het Nederlandse en Belgische belastingsysteem zijn er verschillen tussen het resultaat volgens de jaarrekening en het resultaat waarover belasting verschuldigd dan wel te vorderen is. De verschillen ontstaan onder meer uit een afwijkende waardering van immateriële activa, materiele vaste activa, activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen, voorraden, voorzieningen, fiscale investeringssubsidies alsmede fiscaal beperkt of niet-aftrekbare bedragen.

In 2023 zijn de door de OESO gepubliceerde modelregels van de tweede pijler van kracht geworden. Onder deze wetgeving is de Groep verplicht tot het betalen van een binnenlandse bijheffing op de winsten behaald bij dochternemingen die worden belast tegen een effectief belastingtarief van minder dan 15%. De Groep heeft een analyse uitgevoerd of in één van de beide landen waarin zij opereert sprake kan zijn van een gekwalificeerde binnenlandse bijheffing (top-up tax). Op basis van deze analyse is de conclusie dat in geen van beide landen sprake is van een gekwalificeerde bijheffing. De impact van de tweede pijler op de effectieve belastingdruk is in beide landen beperkt. De Groep blijft het effect van de tweede pijler belastingwetgeving op zijn toekomstige financiële prestaties beoordelen. Daarnaast maakt de Groep gebruik van de tijdelijke uitzondering met betrekking tot uitgestelde belastingen volgens IAS 12. Derhalve neemt de Groep de impact van de tweede pijler niet mee in de bepaling van en de toelichting op de uitgestelde belastingpositie.

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

x € miljoen	2023	2022
Verschuldigd (te vorderen) over het boekjaar	6	13
Correcties van voorgaande jaren	0	2
Acute belastingen	6	15
Ontstaan en terugboeking van tijdelijke verschillen	(7)	(6)
Mutatie in verantwoording van uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	0	(2)
Correcties van voorgaande jaren	1	(3)
Uitgestelde belastingen	(6)	(11)
Winstbelastingen	0	4

De belastinglast per aandeel bedraagt € 0,00 (2022: € 0,10)

9.B Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

x € miljoen	2023	2022
Winst (verlies) voor belastingen	6	43
Nominale belastingdruk (Nederland 25,8%, België 25,0%)	2	12
Niet eerder verantwoorde mutaties in belastingvorderingen	1	(2)
Correcties voorgaande jaren	(1)	(1)
Onbelaste resultaten	0	(4)
Effect van het aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	(2)	(2)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en niet aftrekbare bedragen	0	1
Effectieve belastingdruk -6,5% (2022: 10,4%)	0	4

Als onderdeel van duurzaam ondernemen investeren wij in meer duurzame koel- en verwarmingstechnieken op onze locaties. Daarvoor zijn fiscale investeringssubsidies beschikbaar waar wij gebruik van maken.

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

Op het einde van het boekjaar maken wij ten aanzien van een aantal belastingposten een inschatting. Op het moment van aangifte kunnen de werkelijke uitkomsten afwijken waardoor er (beperkte) afwijkingen ontstaan. Deze correcties uit voorgaande jaren worden in het lopende boekjaar verwerkt. De overeengekomen en toegepaste transferpricing-methodiek in het kader van de MLC en BAPA hebben in 2023 tot de volgende fiscale verrekening tussen de segmenten geleid:

	Nederland	België	Groep
Financiële belastinglast (bate) over het boekjaar	1	(1)	0
Verrekening conform transferpricingmethodiek	6	(6)	0
Belastinglast (bate) per segment	7	(7)	0

9.C Winstbelasting vorderingen en schulden

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

x € miljoen	2023	2022
Vorderingen	0	0
Schulden	(5)	(7)
Netto positie einde boekjaar	(5)	(7)

Ultimo 2023 zijn alle Nederlandse 100% dochtervennootschappen opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Bij een fiscale eenheid wordt belasting geheven alsof er sprake is van één vennootschap. Dit houdt tevens in dat alle vennootschappen waaruit de fiscale eenheid bestaat aansprakelijk zijn voor de belastingschuld van de eenheid.

9.D Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

x € miljoen	2023	2022
Uitgestelde belastingvorderingen	4	1
Uitgestelde belastingverplichtingen	(9)	(12)
Netto positie einde boekjaar	(5)	(11)

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben vooral betrekking op de verwerking van immateriële activa uit overnames, activa met gebruiksrecht en gerelateerde leaseverplichtingen en op een afwijkende waardering van onroerend goed, waarvoor fiscaal specifieke regels worden gehanteerd.

Deelnemingen van meer dan 5% in het kapitaal van andere vennootschappen vallen onder de deelnemingsvrijstelling, waardoor resultaten en 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:

	1 januari 2023	Verant- woord in de winst- en verlies- rekening	31 decem- ber 2023
x € miljoen			
Immateriële activa ¹⁾	(7)	0	(7)
Materiële vaste activa ¹⁾	(12)	3	(9)
Activa met gebruiksrecht	(52)	(4)	(56)
Leaseverplichtingen	59	5	64
Voorraden	(1)	0	(1)
Verrekenbare verliezen	1	3	4
Overige	1	(1)	0
Netto uitgestelde belasting vordering/(verplichting)	(11)	6	(5)

	1 januari 2022	Verant- woord in de winst- en verlies- rekening	31 decem- ber 2022
x € miljoen			
Immateriële activa ¹⁾	(8)	1	(7)
Materiële vaste activa ¹⁾	(20)	8	(12)
Activa met gebruiksrecht	(51)	(1)	(52)
Leaseverplichtingen	57	2	59
Voorraden	0	(1)	(1)
Verrekenbare verliezen	0	1	1
Overige	0	1	1
Netto uitgestelde belasting vordering/(verplichting)	(22)	11	(11)

¹⁾ In de openingsbalans van 1 januari 2022, de eindbalans per 31 december 2022 en de openingsbalans van 1 januari 2023 heeft een reclassificatie plaatsgevonden van € 2 miljoen van de uitgestelde belastingverplichting met betrekking tot materiële vaste activa naar de immateriële activa.

Vanuit overnames uit het verleden zijn er verliezen welke zijn gewaardeerd op de balans, aangezien de verwachting is dat deze in de toekomst verrekenend kunnen worden. Vorderingen en verplichtingen worden per fiscale eenheid gesaldeerd. Vanuit de acquisitie van de Metro-activiteiten door Sligro-MFS Belgium N.V. in 2023 zijn € 3 miljoen additionele verliezen gewaardeerd op de balans, omdat deze niet in de BAPA is opgenomen.

10. Goodwill en overige immateriële activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen

x € miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa			
		Vestigings- plaatsen, klantrela- ties, merk- namen en overige	Software	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs	168	180	43	50	273
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(43)	(96)	(31)	0	(127)
Stand per 31 december 2021	125	84	12	50	146
Investerings	0	0	11	11	22
Desinvesteringen	0	0	0	0	0
Acquisities	0	0	0	0	0
Overboekingen ¹⁾	0	0	58	(58)	0
Amortisatie	0	(11)	(10)	0	(21)
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	(3)	0	(3)
Totaal mutaties	0	(11)	56	(47)	(2)
Kostprijs	168	180	109	3	292
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(43)	(107)	(41)	0	(148)
Stand per 31 december 2022	125	73	68	3	144
Investerings	0	0	13	3	16
Desinvesteringen	0	0	0	0	0
Acquisities	5	38	0	0	38
Overboekingen	0	0	2	(2)	0
Amortisatie	0	(13)	(25)	0	(38)
Bijzondere waardeverminderingen en inefficiënties	0	0	(17)	0	(17)
Totaal mutaties	5	25	(27)	1	(1)
Kostprijs	173	218	118	4	340
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(43)	(120)	(77)	0	(197)
Stand per 31 december 2023	130	98	41	4	143

¹⁾ Betreft de ingebruikname van de nieuwe ERP omgeving in België met SAP als basis.

Verdeling immateriële activa naar kasstroomgenererende eenheden

De goodwill is als volgt verdeeld tussen de segmenten:

Kasstroomgenererende eenheid

x € miljoen

	2023	2022
Nederland	125	125
België	5	0
Stand einde boekjaar	130	125

De Groep onderkent twee kasstroomgenererende eenheden, zijnde Nederland en België, die gelijk zijn aan de twee segmenten die de Groep onderscheidt. In de basis werken wij met een directieteam en lokale operatie en vestigingen in de twee segmenten Nederland en België. De geografische ligging is de basis waarop deze segmenten zijn bepaald, gezien het belang van het onderhouden van relaties met de klanten en het begrijpen van de lokale marktomstandigheden. Het segment België omvat de zelfbedienings- en bezorgservice-activiteiten die opereren onder de merknamen Sligro-ISPC, JAVA Foodservice en Sligro-M. De (opstart) activiteiten van Sligro-M, die opgenomen zijn in de juridische entiteit Sligro-MFS Belgium N.V., waren in 2022 nog niet toegerekend aan een van de segmenten, maar in de tabel van de gesegmenteerde informatie opgenomen in België.

De jaarlijkse toetsing of sprake is van bijzondere waardeverminderingen is beoordeeld op drie onderdelen:

1. de jaarlijkse beoordeling van de goodwill van de kasstroomgenererende eenheid Nederland
2. de jaarlijkse beoordeling van de goodwill van de kasstroomgenererende eenheid België
3. de jaarlijkse beoordeling van de 'corporate' activa in ontwikkeling, die op basis van de verdeelsleutel 'omzet' worden gealloceerd aan het netto geïnvesteerd vermogen van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België is gebaseerd op een bedrijfswaarde-berekening en wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheden.

Bij de waardering van de activa is continuïteit (going concern) als uitgangspunt genomen. De Groep ziet geen reden om te veronderstellen dat zij in de voorzienbare toekomst haar activiteiten niet voort kan zetten, gezien de huidige liquiditeits- en solvabiliteitspositie. Uitgangspunt voor deze beoordeling is het gerealiseerde bedrijfsresultaat (Ebit) voor Nederland en België in het afgelopen jaar, de begroting 2024 voor Nederland en België voor het komende boekjaar, prognoses voor de boekjaren 2025-2028 en projecties op basis van de eindwaardegroei voor de jaren na 2028. Deze zijn mede tot stand gekomen op basis van ervaringscijfers.

De Groep heeft begin 2023 een acquisitie gedaan in België en heeft daarnaast geïnvesteerd in het verbeteren van haar logistieke netwerk in België. In deze fase worden nog aanloopverliezen gerealiseerd. De Groep gaat er in de verwachtingen voor de komende jaren van uit dat de omzet in België harder groeit dan de markt en er daarnaast nog ruimte is voor bruto-winstmargeverbetering en Ebitda-verbetering, omdat de opbouw nog in volle gang is en de verschillen met vergelijkbare business van de Groep in Nederland nog groot zijn. Naar verwachting zullen deze belangrijke verbeteringen in de resultaten zich de komende jaren manifesteren.

De verwachting is dat België binnen vijf jaar voor de investerings-kasstroom in een stabiele situatie komt. Om die reden wordt het niet langer nodig geacht, net als voorgaande jaren, een verlengde prognose-periode van 30 jaar te hanteren.

De gehanteerde veronderstellingen bij de berekening van de realiseerbare waarde betreffen de disconteringsvoet en het groeipercentage met betrekking tot de eindwaarde ('terminal growth rate'). Daarnaast zijn belangrijke veronderstellingen: de gemiddelde jaarlijkse omzetgroei, gemiddelde verbetering van het brutowinstmargepercentage ten opzichte van de omzet en de gemiddelde verbetering van het Ebitda-percentage ten opzichte van de omzet voor de komende vijf jaren.

De gehanteerde veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

Gehanteerde veronderstellingen ultimo 2023

	Nederland	België
in %	2024-2028	2024-2028
Disconteringsvoet voor belastingen	11,3	11,7
Eindwaarde-groei	2,0	2,0
Omzetgroei	2,5	8,9
Brutowinstpercentage verbetering (%-punt)	0,8	0,3
Ebitda-percentages verbetering (%-punt)	0,7	1,6
WACC	8,4	8,8

De gehanteerde disconteringsvoet vóór belastingen is afgeleid van de vermogenskostenvoet (WACC). De WACC is door een professionele externe partij berekend, waarbij de gehanteerde parameters zijn afgeleid van de peergroep en marktgegevens. De begrote Ebit-groei wordt uitgedrukt als de samengestelde jaarlijkse groei als percentage van de omzet in de vijf jaar van de gehanteerde projecties.

Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van beide kasstroomgenererende eenheden hoger is dan het netto geïnvesteerd vermogen en derhalve is er geen bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord. Voor de kasstroomgenererende eenheid België is dit een headroom van € 27 miljoen ten opzichte van het netto geïnvesteerd vermogen van € 161 miljoen. Bij de gehanteerde veronderstellingen zijn de recente cijfers en de plannen voor het komend jaar als uitgangspunt genomen. Op basis van de kennis en ervaring van de afgelopen jaren acht de Groep deze veronderstellingen realistisch.

Er is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd van de kasstroomgenererende eenheid België op de veronderstellingen gebruikt bij de raming van de contante waarde van de kasstromen. Hierbij is gekeken welke aanpassing van de gehanteerde veronderstellingen nodig is om te dalen tot een punt waarop de restende headroom nihil is.

Veronderstellingen 2024-2028 België

	Gehanteerd	Scenario nihil headroom
in %		
Omzetgroei	8,9	7,3
WACC	8,8	9,7
Brutowinstpercentage verbetering (%-punt)	0,3	0,2
Ebitda-percentages verbetering (%-punt)	1,6	1,5
De vestigingsplaatsen, klantrelaties en merknamen zijn als volgt te specificeren:		

x € miljoen	2023	2022
Aan overnames gerelateerde immateriële activa		
Klantrelaties	55	56
Vestigingsplaatsen	38	12
Merknamen	5	5
	98	73
Niet aan overnames gerelateerde immateriële activa		
Software	41	68
Activa in uitvoering	4	3
	45	71
Stand einde boekjaar	143	144

Bijzondere waardevermindering software

De bijzondere waardevermindering op software van € 17 miljoen in 2023 betreft het gedeelte van de in 2022 in gebruik genomen ERP software, dat voornamelijk toeziet op geïmplementeerde modules voor bezorg-service functionaliteiten welke op basis van een beoordeling van de technische werking en het aangepaste plan van aanpak voor de verdere ERP-implementatie, in het vierde kwartaal van 2023 buiten gebruik zijn gesteld en opnieuw geconfigureerd en geïmplementeerd dienen te worden teneinde toekomstige economische voordelen voort te brengen. Deze bijzondere waardevermindering is gealloceerd aan beide segmenten Nederland en België. De bijzondere waardevermindering op software van € 3 miljoen in 2022 betreft licenties uit het nieuwe ERP landschap die niet in gebruik zijn genomen.

11. 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	408	75	185	13	681
Cumulatieve afschrijvingen	(181)	(59)	(159)	0	(399)
Stand per 31 december 2021	227	16	26	13	282
Investerings	13	2	11	11	37
Desinvesteringen	0	0	0	0	0
Acquisities	0	0	0	0	0
Overboekingen	12	1	3	(16)	0
Afschrijvingen	(16)	(6)	(16)	0	(38)
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0
Overboekingen naar activa aangehouden voor verkoop	0	0	0	0	0
Totaal mutaties	9	(3)	(2)	(5)	(1)
Kostprijs	432	75	185	8	700
Cumulatieve afschrijvingen	(196)	(62)	(161)	0	(419)
Stand per 31 december 2022	236	13	24	8	281
Investerings	18	6	32	9	65
Desinvesteringen	(3)	0	0	0	(3)
Acquisities	0	0	1	0	1
Overboekingen	4	2	2	(8)	0
Afschrijvingen	(16)	(5)	(17)	0	(38)
Bijzondere waardeverminderingen	(1)	0	0	0	(1)
Overboekingen naar activa aangehouden voor verkoop	(9)	0	0	0	(9)
Totaal mutaties	(7)	3	18	1	15
Kostprijs	431	81	213	9	734
Cumulatieve afschrijvingen	(202)	(65)	(171)	0	(438)
Stand per 31 december 2023	229	16	42	9	296

Investerings en bijzondere waardevermindering

In 2023 zijn enkele zelfbedieningsvestigingen verbouwd, is een nieuwe bezorgservicevestiging in Evergem opgeleverd en een eerste aantal elektrische vrachtwagens aangeschaft. In 2022 is er één pand aangekocht in relatie tot de overname van de Metro activiteiten in België. Daarnaast zijn enkele zelfbedieningsvestigingen verbouwd en is het nieuwe Dievers distributiecentrum in Veghel opgeleverd.

De bijzondere waardevermindering in 2023 van € 1 miljoen heeft betrekking op de bezorgservicevestiging met afhaalbaarheid in Antwerpen, die in verband met de herinrichting van het Belgische bezorgnetwerk en uitbreiding van de distributielocaties in België naar verwachting lagere toekomstige kasstromen zal genereren dan eerder was voorzien. Een groot gedeelte van de bezorgactiviteiten van deze vestiging wordt overgenomen door de nieuwe distributielocatie die in 2023 in Evergem is geopend.

Dit heeft geleid tot een totale bijzondere waardevermindering in 2023 van € 2 miljoen, waarvan € 1 miljoen op de materiële vaste activa en € 1 miljoen op de activa met gebruiksrecht. De plannen van de Directie met deze vestiging en de ingeschatte omzet voor de komende jaren zijn hierbij belangrijke aannames. Hierbij is uitgegaan van een veronderstelde omzetgroei van 7,7% en een Ebitda-verbetering van 4,7% voor de jaren 2024-2028. Bij een omzetgroei van 1,0%-punt minder, dus 6,7%,

zou dit geresulteerd hebben in een bijzondere waardevermindering van € 4 miljoen. Bij een Ebitda-verbetering van 4,6% zou de bijzondere waardevermindering € 3 miljoen zijn geweest.

Activa in uitvoering

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

Zelfbedieningsvestigingen en distributiecentra

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

x € miljoen	2023	2022
Terreinen	53	54
Gebouwen	106	118
Eigen gebouwen en terreinen	159	172
Terreinen huurpanden	2	2
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	68	62
Huurpanden en terreinen	70	64
Stand einde boekjaar	229	236

De oppervlakte van de terreinen beloopt 624.066 m² (2022: 638.000 m²) waarvan 288.000 m² voor het centrale complex (2022: 288.000 m²).

	Aantal		Bvo ¹⁾		Boekwaarde (x € miljoen)	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Zelfbedieningsvestigingen	29	29	194	196	87	98
Bezorgservicevestigingen	1	1	13	13	13	8
Productiebedrijven	1	2	3	10	1	5
Centrale complex	1	1	154	155	56	59
Buiten gebruik gestelde activa	0	0	0	0	0	0
Overige	2	2	5	5	2	2
Einde boekjaar	34	35	369	379	159	172

¹⁾ Bruto vloeroppervlak x 1.000 m².

12. Activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen

Het verloop van de activa met gebruiksrecht kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Bedrijfs- gebouwen	Andere bedrijfs- middelen	Totaal
Kostprijs	344	6	350
Cumulatieve afschrijvingen	(135)	(4)	(139)
Stand per 31 december 2021	209	2	211
Toevoegingen	0	2	2
Verlengingen	1	0	1
Beëindigingen	0	0	0
Afschrijvingen	(19)	(2)	(21)
Indexeringen	10	0	10
Totaal mutaties	(8)	0	(8)
Kostprijs	355	6	361
Cumulatieve afschrijvingen	(155)	(3)	(158)
Stand per 31 december 2022	200	3	203
Toevoegingen	17	4	21
Acquisities	33	1	34
Verlengingen	10	0	10
Inkorting	(3)	0	(3)
Beëindigingen	0	0	0
Afschrijvingen	(24)	(3)	(27)
Bijzondere waardeverminderingen	(1)	0	(1)
Indexeringen	13	0	13
Totaal mutaties	45	2	47
Kostprijs	423	9	432
Cumulatieve afschrijvingen	(178)	(4)	(182)
Stand per 31 december 2023	245	5	250

De looptijd van de leaseverplichtingen is als volgt:

x € miljoen	2023	2022
Langlopende leaseverplichtingen	255	208
Kortlopende leaseverplichtingen	26	21
Stand einde boekjaar	281	229

De totale uitstroom van kasmiddelen bedraagt:

x € miljoen	2023	2022
Betaalde leaseverplichtingen	33	25
Financieringskosten	6	4
Stand einde boekjaar	39	29

De looptijd van de contractuele, niet contant gemaakte toekomstige leaseverplichtingen is als volgt:

x € miljoen	2023	2022
Korter dan een jaar	34	25
Eén tot vijf jaar	118	91
Langer dan vijf jaar	178	136
Contractuele toekomstige leaseverplichtingen	330	252

De winst- en verliesrekening bevat de volgende posten:

x € miljoen	2023	2022
Financieringslasten vanuit leasecontracten	(6)	(4)
Variabele leasekosten niet opgenomen in de leaseverplichtingen	(2)	(1)
Opbrengsten uit sub-leases	1	1
Kosten van kortlopende leaseovereenkomsten	(2)	(1)
Kosten van leaseovereenkomsten met een lage waarde	(1)	(1)

De looptijd van de contractuele, niet contant gemaakte toekomstige inkomsten uit sub-leases is als volgt:

x € miljoen	2023	2022
Korter dan een jaar	1	1
Eén tot vijf jaar	1	1
Langer dan vijf jaar	0	0
Contractuele toekomstige inkomsten uit sub-leases	2	2

Voor leasecontracten waarvan de intrinsieke looptijd korter dan 15 jaar is en sprake is van verlengingsopties zijn deze tot een maximum van 15 jaar meegenomen. Indien de contracten met een verlengoptie niet voor 15 jaar, maar voor 20 jaar zouden zijn meegenomen, zou dat een verhoging van zowel het leaseactief als de leaseverplichting tot gevolg hebben van circa € 28 miljoen (2022: € 13). De impact op Ebit en Ebitda is niet materieel.

13. Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa

x € miljoen	2023	2022
Geassocieerde deelnemingen	56	56
Overige financiële vaste activa		
Leningen aan afnemers	4	5
Langlopende vorderingen	8	0
Financiële sublease-overeenkomsten	1	1
Stand einde boekjaar	13	6

Geassocieerde deelnemingen

De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Eigendomspercentage per einde boekjaar	2023	2022
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%
Spar Holding B.V., Waalwijk	45%	45%
Coöperatie Inkoopvereniging Superunie B.A. ¹⁾ , Beesd		

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

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen is als volgt:

x € miljoen	2023	2022
Stand begin boekjaar	56	55
(Des)investerings	0	0
Overboekingen naar activa aangehouden voor verkoop	0	0
Resultaat	7	7
Dividend	(7)	(6)
Stand einde boekjaar	56	56

¹⁾ Betreft lidmaatschap in inkooporganisatie

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2022, respectievelijk 2021):

x € miljoen	Spar Holding B.V.		Overige geassocieerde deelnemingen	
	2023	2022	2023	2022
Activa	130	136	67	61
Verplichtingen	75	83	51	48
Eigen vermogen einde boekjaar	55	53	16	13
	2023	2022	2023	2022
Omzet	718	692	717	657
Winst (verlies)	14	16	4	3

Overige financiële vaste activa

De langlopende vorderingen betreffen vorderingen uit hoofde van de overeengekomen herallocatie van De Kweker in Amsterdam, die gedeeltelijk aan de voormalige eigenaar toe zullen komen en gedeeltelijk tot een overige bedrijfsopbrengst in het huidige boekjaar heeft geleid. 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	2023	2022
Centraal distributiecentrum Veghel	86	95
Vestigingen	170	162
Emballage	10	7
Voorraden onderweg	2	2
Stand einde boekjaar	268	266

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 4 miljoen (2022: € 5). De voorraadkosten die zijn opgenomen in de kostprijs van de omzet bedragen in 2023 € 2.097 miljoen (2022: € 1.820)

15. Handels- en overige vorderingen

x € miljoen	2023	2022
Debiteuren	190	188
Leveranciers	54	52
Stand einde boekjaar	244	240

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekende creditnota's. Deze zijn in de branche gebruikelijk. De bonussen en vergoedingen zijn afhankelijk van inkoopvolumes en betaalgedrag en worden deels pas na het einde van het boekjaar definitief vastgesteld. Dit leidt tot een schattingselement bij het bepalen van de openstaande vordering. Hierbij maakt de Groep gebruik van een prognosetool waarin de werkelijke inkopen en geldende bonuscondities zijn opgenomen.

Deze post bevat Informatie over de blootstelling van de Groep aan krediet- en marktrisico's en de ouderdomsanalyse voor handelsvorderingen is opgenomen in toelichting 25.

Op de post debiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 7 miljoen (2022: € 5). Deze afwaardering is onder IFRS 9 bepaald op basis van het model voor het bepalen van de voorziening voor verwachte kredietverliezen. Bij het bepalen van de voorziening zijn de leveranciersbonussen niet in mindering gebracht, aangezien de Groep deze separaat beoordeelt.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2023	2022
Stand begin boekjaar	5	6
Afgeboekte posten	(1)	(3)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	3	2
Stand einde boekjaar	7	5

16. Overige vlottende activa

x € miljoen	2023	2022
Contractactiva	4	4
Vooruitbetaalde kosten	17	16
Nog te ontvangen inkoopkortingen	0	0
Overige vorderingen	16	19
Stand einde boekjaar	37	39

Onder de contractactiva zijn specifieke signing fees met afnemers opgenomen. Op de post contractactiva is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 0 miljoen (2022: € 0). Het verloop van de contractactiva is als volgt:

x € miljoen	2023	2022
Stand begin boekjaar	4	4
Uitgekeerd	3	3
Amortisatie	(3)	(3)
Stand einde boekjaar	4	4

17. Geldmiddelen en kasequivalenten

x € miljoen	2023	2022
Kassaldi en stortingen onderweg	8	7
Vrije banksaldi	24	52
Stand einde boekjaar	32	59

Ter voorbereiding van de overname van de Metro activiteiten is eind 2022 een bankfaciliteit afgeroepen waardoor de aanwezige geldmiddelen hoger waren dan gebruikelijk.

18. Activa aangehouden voor verkoop**Vaste activa aangehouden voor verkoop**

In 2023 zijn twee onroerend goed objecten met een boekwaarde van in totaal € 9 miljoen overgeboekt vanuit materiële vaste activa naar activa aangehouden voor verkoop. Het betreft twee panden in Nederland die met de herinrichting van een bedrijventerrein geleidelijk op afroep ingeleverd gaan worden en een pand in België dat in 2024 verkocht en terug geleased gaat worden. In 2022 is het minderheidsbelang in Smeding verkocht, dat een boekwaarde had van € 2 miljoen. Hierop is een boekwinst van € 16 miljoen gerealiseerd, die verantwoord is als overig incidenteel resultaat onder de overige bedrijfsopbrengsten. In 2022 was één onroerend goed object in Nederland overgeboekt vanuit materiële vaste activa naar activa aangehouden voor verkoop. Dit object is in 2023 verkocht. Hierop is een boekwinst van € 1 miljoen gerealiseerd, die verantwoord is onder de overige bedrijfsopbrengsten.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2023	2022
Stand begin boekjaar	1	2
Overboekingen	9	1
Verkopen	(1)	(2)
Stand einde boekjaar	9	1

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. Per 31 december 2023 bedraagt het aantal geplaatste en volgestorte aandelen 44.255.015 (2022: 44.255.015) en vertegenwoordigt een kapitaal van € 2.655.300,90 (per 31 december 2022: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

x 1	2023	2022
Stand begin boekjaar	44.186.315	44.170.415
Effect mutatie eigen aandelen	68.700	15.900
Stand einde boekjaar	44.255.015	44.186.315

Alle aandeelhouders zijn gerechtigd tot dividend zoals dit van tijd tot tijd wordt gedeclareerd en hebben het recht om per aandeel een stem uit te brengen tijdens aandeelhoudersvergaderingen. Het verloop van het eigen vermogen is nader gespecificeerd in het Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen.

Agio

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

Overige reserves

Van deze reserve is € 20 miljoen (2022: € 22) niet uitkeerbaar. Dit heeft betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderings van de deelnemingen enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds.

Onverdeelde winst/dividend

Het dividend over 2022 is in de Aandeelhoudersvergadering op 22 maart 2023 vastgesteld op € 0,55 per aandeel.

Na balansdatum heeft de Directie met goedkeuring van de Raad van Commissarissen het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan ten aanzien van de winst over 2023:

x € miljoen	2023	2022
Uitgekeerd interim-dividend (2023: € 0,30 per aandeel; 2022 € 0,30)	13	13
Beschikbaar voor slotdividend (2023: € 0,00 per aandeel; 2022 € 0,25)	0	11
Toevoeging (onttrekking) aan de overige reserves	(7)	15
Winst over het boekjaar	6	39

20. Winst per aandeel

De berekening van de gewone- en verwaterde winst (verlies) per aandeel is gebaseerd op de winst (verlies), toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen en het gewogen gemiddeld aantal verwaterde uitstaande aandelen.

x € miljoen	2023	2022
Winst (verlies) over het boekjaar	6	39
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	44.237.840	44.181.015
Verwaterd gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	44.255.015	44.255.015
Gewone winst (verlies) per aandeel (x € 1)	0,14	0,88
Verwaterde winst (verlies) per aandeel (x € 1)	0,14	0,87

De voorwaardelijk toegekende aandelen onder de langetermijnbonus-regeling zijn meegenomen in de berekening van de verwaterde winst per aandeel.

21. Overige voorzieningen en overige langlopende verplichtingen

De langlopende overige voorzieningen hebben betrekking op garantie-verplichtingen.

De overige langlopende verplichtingen bevat een verplichting in relatie tot de onder de financiële vaste activa opgenomen langlopende vordering in verband met de herallocatie van De Kweker.

22. Leningen

x € miljoen	Rente	Resterende looptijd (jaren)	2023	2022
€ 30 mln-lening (Bullet)	1,33%	-	0	30
€ 40 mln-lening (Bullet)	1,67%	2	40	40
€ 70 mln-lening	Euribor + variabele opslag	-	0	40
€ 50 mln-lening	Euribor + variabele opslag	-	0	30
Langlopende leningen			40	140
Kortlopende leningen voor financieringsactiviteiten			161	0
Kortlopende leningen voor operationele activiteiten			0	55
Stand einde boekjaar			201	195
Aflossingsverplichtingen				
Binnen 1 jaar			0	30
Tussen 1 en 5 jaar			40	110
Na 5 jaar			0	0
Stand einde boekjaar			40	140

Langlopende leningen

In april 2016 heeft de Groep een USPP lening van € 30 miljoen afgesloten, met een looptijd van 7 jaar en een vaste rente van 1,33% op jaarbasis. De lening is in 2023 afgelost. In september 2017 heeft de Groep een USPP lening van € 40 miljoen afgesloten, met een looptijd van 8 jaar en een vaste rente van 1,67% op jaarbasis.

De bankfaciliteit met de Rabobank met een maximum van € 70 miljoen, waarvan de resterende schuld eind 2022 € 40 miljoen bedroeg, is in 2023 vervroegd afgelost.

De acquisitielening van € 50 miljoen waarvan de resterende schuld eind 2022 € 30 miljoen bedroeg, is in 2023 ook vervroegd afgelost.

In 2019 is een acquisitie bankfaciliteit afgesloten. Het betreft een niet gecommiteerde faciliteit met een maximum van € 200 miljoen waar de Groep over een periode van 5 jaar gebruik van kan maken. De rente wordt bepaald op het moment van opname. De Groep heeft tot op heden geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

Kortlopende leningen

De Groep heeft in april 2023 een herfinancieringstraject afgerond en ervoor gekozen om met drie grote Nederlandse banken een gecommiteerde faciliteit van in totaal € 260 miljoen af te sluiten. Deze nieuwe faciliteit bestaat uit twee componenten. Een driejarige component van € 160 miljoen met twee verlengingsopties van een jaar, opgesplitst in een faciliteit van € 61 miljoen en een bankfaciliteit van € 99 miljoen, en een tweede component van € 100 miljoen met een looptijd van een jaar en een verlengingsoptie van een jaar. Beide componenten kennen een variabele rente. Van deze faciliteiten is per einde van het boekjaar € 161 miljoen benut.

Er zijn voor langlopende en kortlopende leningen aan kredietinstellingen geen zekerheden gesteld.

De Groep dient voor zowel de langlopende verplichtingen als de kortlopende kredietfaciliteiten de volgende ratio's te bepalen:

- Op basis van de in de jaarrekening gerapporteerde cijfers op 31 december 2023:

	Voorwaarde	Werkelijk
Kortlopende leningen: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,5	3,3
USPP lening: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,0	3,3

- Op basis van genormaliseerde cijfers, op 31 december 2023, 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.

	Voorwaarde	Werkelijk
Kortlopende leningen: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,5	1,6
USPP lening: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,0	1,6

Aan de gestelde ratio's conform methode 2 wordt per einde boekjaar voldaan.

23. Overige belastingen en premies

x € miljoen	2023	2022
BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage	28	22
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	9	7
Pensioenpremies	0	0
Stand einde boekjaar	37	29

24. Overige schulden en overlopende passiva

x € miljoen	2023	2022
Personeel	27	23
Klantenbonussen	41	31
Emballage	9	9
Nog te ontvangen facturen	22	15
Overige	20	26
Stand einde boekjaar	119	104

De klantbonussen betreffen bonussen die veelal zijn gebaseerd op jaarafspraken. De bonussen zijn onder andere afhankelijk van de volumes die klanten afnemen en worden grotendeels pas na het einde van het boekjaar definitief vastgesteld en afgerekend. Dit leidt tot een schattingselement bij het bepalen van de openstaande schuld. Hierbij maakt de Groep gebruik van een prognosetool waarin de werkelijke verkopen en geldende bonuscondities zijn opgenomen.

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

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.

Ultimo 2023 beliepen de vorderingen op foodservice-afnemers, opgenomen onder financiële activa, € 4 miljoen (2022: € 5).

Het kredietrisico dat de Groep loopt, met name op de vorderingen op foodservice-afnemers, is opnieuw beoordeeld.

De ouderdom van deze debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2023	2022
< 1 maand	159	159
1 - 3 maanden	23	24
3 - 12 maanden	8	5
> 12 maanden	0	0
Stand einde boekjaar	190	188

De Groep heeft ultimo 2023 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 54 miljoen (2022: € 52). Deze vorderingen hebben hoofdzakelijk betrekking op inkoop gerelateerde jaarafspraken, die na afloop van het jaar worden uitgekeerd. In het algemeen is de Groep in staat deze posten bij wanbetaling door de leverancier te verrekenen met uitstaande verplichtingen.

Expected credit loss beoordeling

De portefeuille debiteuren van de Groep is opgemaakt uit een groot aantal relatief kleine bedragen. De Groep gebruikt een matrix om de ECL's van individuele klanten te meten. Verliespercentages worden berekend met behulp van een 'roll rate'-methode op basis van de waarschijnlijkheid dat een vordering die door opeenvolgende stadia van delinquentie verloopt zal moeten worden afgeschreven. Roll-rates worden afzonderlijk berekend voor blootstellingen ten aanzien van de verschillende activiteiten van de Groep, op basis van de volgende gemeenschappelijke kredietrisicokarakteristieken – geografische regio, leeftijd van klantrelatie en type gekocht product. Voor klanten waarvan duidelijk is dat ze in grote financiële moeilijkheden verkeren of waar betaalafspraken zeer significant zijn overschreden, wordt een specifieke voorziening getroffen voor het bedrag dat mogelijk niet meer inbaar is. Wanneer er geen redelijke verwachting meer bestaat dat handelsvorderingen nog betaald zullen worden, worden ze afgeboekt.

Onderstaande tabel geeft de ouderdom en ECLs voor debiteuren per einde boekjaar weer:

x € miljoen	2023		
	Gemiddeld gewogen verliespercentage	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies
< 1 maand	0,15%	159	0
1 - 3 maanden	0,89%	23	0
3 - 12 maanden	11,59%	9	1
> 12 maanden	109,02%	1	1
Dubieuze debiteuren	94,74%	5	5
Stand einde boekjaar		197	7

x € miljoen	2022		
	Gemiddeld gewogen verlies- percentage	Bruto boek- waarde	Verwacht krediet- verlies
< 1 maand	0,17%	159	0
1 - 3 maanden	0,99%	24	0
3 - 12 maanden	7,25%	6	1
> 12 maanden	52,36%	0	0
Dubieuze debiteuren	102,38%	4	4
Stand einde boekjaar		193	5

Verwachte kredietverliezen over contractactiva, vorderingen op foodservice-afnemers en leveranciers worden volgens de algemene aanpak bepaald, rekening houdend met de kredietwaardigheid van de betreffende relaties, en bedragen per jaareinde € 0 miljoen (2022: 1).

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 van een mix van lange- en korte termijn kredieten gebruik te maken, met gespreide aflossingsschema's. Bovendien is de beschikbaarheid van € 260 miljoen aan korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar.

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

x € miljoen	Langlopende verplichtingen ¹⁾	Kortlopende verplichtingen
< 1 jaar	1	708
1 - 5 jaar	40	0
> 5 jaar	0	0
Contractuele kasstromen	41	708
Boekwaarde per 31 december 2023	40	708

¹⁾ Contractuele kasstromen zijn opgenomen tegen de swapkoers op de vervaldatum van de verplichtingen.

Marktrisico (rente- en valutarisico)

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

Renterisico

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

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op inkopen. Het dollar-inkoopvolume op jaarbasis bedraagt circa USD 18 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa 2 maanden. Op valutatermijncontracten voor inkoopverplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valutaffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

Kapitaalbeheer

De Groep streeft ernaar om waar mogelijk gebruik te maken van haar kredietfaciliteiten in het kader van de financiering, mits aan de daarbij gestelde convenanten kan worden voldaan. De Groep heeft geen expliciete rendementsdoelstelling in relatie tot het aangewende kapitaal. Er wordt naar een gemiddelde nettowinstgroei gestreefd, die tenminste in lijn is met de beoogde gemiddelde omzetgroei.

Reële waarde

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

Gevoeligheidsanalyses

Hieronder is voor een aantal externe factoren in beeld gebracht wat een wijziging van die factoren aan impact heeft op de winst voor belastingen voor de Groep. In de volgende tabel is een vereenvoudigde weergave opgenomen van de uitkomsten:

x € miljoen	Stijgings- percentage	Effect op de winst voor belastingen
Rente	1%-punt	(2)
Valuta (USD)	1%	0
Lonen	1%	(3)
Olie / energie	5%	(1)
Huurprijzen	5%	(2)

26. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2023 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 22 miljoen (2022: € 19). Deze hebben voornamelijk betrekking op investeringen in een aantal zelfbedieningsvestigingen dat in 2024 zal worden omgebouwd en bestelde elektrische vrachtwagens.

27. Voorwaardelijke verplichtingen

Claims

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

28. 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 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, als ook de ontvangen tegemoetkoming NOW. De betaalde winstbelasting is afzonderlijk verantwoord. De aansluiting tussen de kasstroom uit bedrijfsoperaties en het bedrijfsresultaat blijkt uit de volgende opstelling:

x € miljoen	2023	2022
Bedrijfsresultaat	15	43
Afschrijvingen en amortisatie	103	80
Bijzondere waardeverminderingen	19	3
Ebitda	137	126
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(7)	(17)
	130	109
Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:		
Vorraden	(2)	(40)
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	(2)	(112)
Kortlopende schulden	25	143
Vorzieningen	1	0
Eigen vermogen	0	0
	22	(9)
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	152	100

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

x € miljoen	2023	2022
Geldmiddelen en kasequivalenten	32	59
Kortlopende leningen voor operationele activiteiten	0	(55)
Stand einde boekjaar	32	4

De kortlopende leningen betreffen rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn en integraal deel uitmaken van het beheer van geldmiddelen van de Groep.

29. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de in toelichting 13 vermelde dagversbedrijven. In totaliteit was hiermee in 2023 een inkoopwaarde gemoeid van € 143 miljoen (2022: € 134) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2023 bedraagt de netto handelsschuld aan deze bedrijven € 31 miljoen (2022: € 30). 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. De Groep garandeert onbeperkt vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2023 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 7 miljoen (2022: € 5). Gezien het karakter daarvan is deze post opgenomen onder de crediteuren. De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar een belangrijk deel van de inkoopbehoefte van de Groep is ondergebracht. De inkoopwaarde in 2023 beliep € 647 miljoen (2022: € 589). Ultimo 2023 bedraagt de handelschuld € 49 miljoen (2022: € 48). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

Voor de relatie met de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 6. Gedurende 2023 zijn per saldo 0 aandelen Sligro Food Group gekocht (2022: 20.000 gekocht) tegen de marktprijs van Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

30. Supply Chain Finance

De Groep heeft een Supply Chain Finance programma lopen dat deelnemende leveranciers de mogelijkheid biedt haar facturen te verdisconteren bij een participerende bank tegen een rentetarief van 1-maands Euribor plus 1,15 % op jaarbasis. In de post crediteuren is ultimo 2023 een bedrag begrepen van € 99 miljoen (2022: € 104) welke betrekking heeft op de deelnemende leveranciers. Sligro Food Group ontvangt een (geringe) vergoeding uit dit programma welke is verantwoord onder de Overige bedrijfsopbrengsten.

31. Gebeurtenissen na balansdatum

De Groep heeft op 2 januari 2024 de bestaande transportactiviteiten ten behoeve van de Sligro Bezorgservice locaties in Amsterdam, Berkel en Rodenrijs en Drachten van Simon Loos Transport B.V. overgenomen. Hierover is in toelichting 1 meer informatie opgenomen.

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

x € miljoen

	2023	2022	2021
Financieringsbaten	1	0	0
Resultaat deelnemingen	5	39	20
Winst (verlies) vóór belastingen	6	39	20
Winstbelastingen	0	0	0
Winst (verlies) over het boekjaar	6	39	20

Vennootschappelijke balans vóór winstbestemming

x € miljoen	31 december 2023	31 december 2022	31 december 2021
Activa			
Financiële vaste activa	458	475	449
Totaal vaste activa	458	475	449
Vorderingen op groepsmaatschappijen	3	4	4
Totaal vlottende activa	3	4	4
Totaal activa	461	479	453
Passiva			
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3	3
Agio	31	31	31
Overige reserves	401	384	379
Wettelijke reserves	20	22	20
Onverdeelde winst (verlies)	6	39	20
Totaal eigen vermogen	461	479	453
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	0	0
Totaal kortlopende verplichtingen	0	0	0
Totaal passiva	461	479	453

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Algemeen

Sligro Food Group N.V. is gevestigd te Veghel en staat geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 160.45.002 en LEI-code 724500YLB8OA6WK5CH48. 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 overheersende zeggenschap wordt uitgeoefend, op basis van de netto vermogenswaarde, onder toepassing van de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening, worden gewaardeerd.

Belastingen

Sligro Food Group N.V. staat aan het hoofd van de Nederlandse fiscale eenheid van de Groep. De Groep heeft ervoor gekozen belastingposities te verwerken op het niveau van de entiteit binnen de Groep waar afspraken en transacties worden afgesloten. Dit geldt zowel voor de transferpricingmethodiek met België, die is afgesloten door Sligro Food Group Nederland B.V., als de fiscale posities uit hoofde van fiscale resultaten van de entiteiten binnen de Groep. Dit betekent dat er geen fiscale posities in de vennootschappelijke jaarrekening van Sligro Food Group N.V. zijn opgenomen alsmede geen te betalen posities met de Nederlandse belastingdienst in het kader van de transferpricingmethodiek, aangezien deze wordt afgerekend door Sligro Food Group Nederland B.V.

Financiële vaste activa

x € miljoen	2023	2022
Deelnemingen	433	450
Vorderingen op groepsmaatschappijen	25	25
Stand einde boekjaar	458	475

Deelnemingen

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2023	2022
Stand begin boekjaar	450	424
Resultaat	6	39
Op aandelen gebaseerde betalingen	0	0
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	0	0
Mutatie eigen aandelen	0	0
Dividend	(23)	(13)
Stand einde boekjaar	433	450

Vorderingen op groepsmaatschappijen

Hierin is een verstrekte lening opgenomen met een totale hoofdsom van € 25 miljoen met een looptijd tot 22 juni 2027. Aflossing vindt in zijn geheel plaats op de einddatum. De lening is rentedragend tegen een rentepercentage van 1% op jaarbasis.

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	2023	2022
Geconsolideerd		
Overige reserves	429	449
Reserve eigen aandelen	(2)	(4)
	427	445
Vennootschappelijk		
Overige reserves	401	384
Wettelijke reserves	20	22
Onverdeelde winst (verlies)	6	39
	427	445

Overige reserves

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

x € miljoen	2023	2022
Stand begin boekjaar	383	379
Resultaat over voorgaande verslagperiode	39	20
Mutatie wettelijke reserves	2	(2)
Mutatie eigen aandelen	0	0
Dividend	(24)	(13)
Overige mutaties	1	(1)
Stand einde boekjaar	401	383

Wettelijke reserves

De wettelijke reserves van € 20 miljoen (2022: € 22) hebben betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderingen van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserves worden op individuele basis bepaald.

Personeelskosten en aantal werknemers

Sligro Food Group N.V. heeft geen werknemers in dienst. De personeelskosten zijn nihil.

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	2023	2022
Uitgekeerd interim-dividend (2023: € 0,30 per aandeel; 2022 € 0,30)	13	13
Beschikbaar voor slotdividend (2023: € 0,00 per aandeel; 2022 € 0,25)	0	11
Toevoeging (onttrekking) aan de overige reserves	(7)	15
Winst over het boekjaar	6	39

Overige toelichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen

De vennootschap staat aan het hoofd van de fiscale eenheid van de Groep in Nederland als geheel. 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 dochter-ondernemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld op pagina 115.

Aldus goedgekeurd voor publicatie, Veghel,

7 februari 2024

De Raad van Commissarissen

Freek Rijna, voorzitter
Dirk Anbeek
Gert van de Weerdhof
Angelique de Vries
Inge Plochaet
Aart Duijzer

De Directie

Koen Slippens, voorzitter
Rob van der Sluijs

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Sligro Food Group N.V.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING VOOR HET JAAR GEËINDIGD OP 31 DECEMBER 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2023 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 31 december 2023 en van het resultaat en de kasstromen over 2023 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW.
- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2023.
2. De volgende overzichten over 2023: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. De enkelvoudige balans per 31 december 2023.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2023.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Sligro Food Group N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 6,9 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 5,5% van de EBITDA daarbij rekening houdend met incidentele opbrengsten en kosten. 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. Voor sommige elementen in de jaarrekening (bijvoorbeeld de directiebeloning) gebruiken wij een lagere materialiteit omdat wij denken dat kleinere afwijkingen op deze elementen voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 0,3 miljoen rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Sligro Food Group N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Sligro Food Group N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen Nederland, Sligro-M ("Metro") en Sligro Food Group Belgium N.V. exclusief Sligro-M ("België"). Bij de onderdelen Nederland en Sligro-M hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruik gemaakt van andere accountants bij de controle van het onderdeel België exclusief Sligro-M, zijnde Deloitte België.

Voor alle groepsonderdelen hebben wij een controle van de financiële informatie uitgevoerd op basis van de materialiteit van het groepsonderdeel. Wij hebben de groepsmaterialiteit verdeeld over de Nederlandse en Belgische groepsonderdelen op basis van professionele oordeelsvorming en kwalitatieve aspecten. Hierbij hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van het groepsonderdeel in relatie tot de EBITDA en omzet van de Groep. Wij hebben het Belgische controleteam controle-instructies toegestuurd en hebben zowel tijdens de planning en interimcontrole als ook tijdens de jaareindecontrole diverse besprekingen gehad met het Belgische management en het Belgische controleteam. Wij hebben ook de werkzaamheden en het dossier van de Belgische accountant beoordeeld.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de finan-

ciële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Controle-aanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg zijn van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de relevante componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop binnen de organisatie invulling wordt gegeven aan frauderisico-management en de wijze waarop de Executive Board inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de Raad van Commissarissen hierop toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. In het jaarverslag hoofdstuk Risicomanagement beschrijft de Executive Board zijn frauderisicoanalyse, in het hoofdstuk Bericht van de Raad van Commissarissen reflecteert de Raad van Commissarissen op deze frauderisicoanalyse.

Wij hebben de opzet en het bestaan van de relevante aspecten van het interne beheersingskader rondom frauderisicomanagement en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij dit noodzakelijk achtten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Deze evaluatie hebben we uitgevoerd in samenwerking met onze forensische specialisten. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude. Op basis van deze evaluatie hebben we, buiten het veronderstelde frauderisico rondom het doorbreken van de interne beheersing door management, geen aanvullende frauderisico's geïdentificeerd.

Het veronderstelde frauderisico rondom de opbrengstverantwoording is weerlegd op basis van het feit dat de opbrengsten van Sligro Food Group N.V. zijn verspreid over meerdere locaties waarbij de gemiddelde

opbrengst per transactie relatief laag is. De opbrengstenverantwoording vindt plaats middels een geautomatiseerd proces met gebruik van een scansysteem. Binnen dit geautomatiseerde proces zijn ook de prijzen vastgelegd waar klantkortingen en -bonussen een integraal onderdeel van uitmaken. Deze kortingen en bonussen zijn gebaseerd op onderliggende contracten welke weinig complexiteit of subjectiviteit bevatten. Tot slot

worden de risico's en economische voordelen overgedragen bij levering van de goederen en zijn de prestatieverplichtingen niet complex of subjectief.

Het door ons geïdentificeerde frauderisico en de hierop uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Geïdentificeerde frauderisico

Het risico dat het management maatregelen van interne beheersing doorbreekt

Omschrijving

Het management bevindt zich in een unieke positie om fraude te kunnen plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de interne beheersingsmaatregelen en de processen aangaande het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen, uitgaande van een risico op doorbreking van dat proces. Ook hebben wij de processen rondom de totstandkoming van financiële verslaggeving en het identificeren van significante transacties buiten de normale bedrijfsvoering beoordeeld. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiliging in de IT-systemen en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken.

Daarnaast hebben wij specifieke aandacht gegeven aan:

Genereren en verwerken van journaalposten

Het selecteren en toetsen van journaalposten op basis van risicocriteria, zoals memoriaalboekingen in de omzetverantwoording en memoriaalboekingen met frauduleuze omschrijvingen.

Schattingen door management

Belangrijke schattingen vanuit management waaronder de schattingen met betrekking tot het bepalen van bijzondere waardevermindering van (im)materiële vaste activa, de bepaling van de bijzondere waardevermin-

dering op SAP, de waardering van de acquisitie van de activiteiten van Metro België, de leveranciersbonusinschatting en de klantbonusinschatting. Met betrekking tot de leveranciersbonusinschatting hebben wij specifiek aandacht besteed aan de afloop van de bonusinschatting van vorig jaar en de handmatige correcties vanuit management. Daarnaast hebben wij specifiek aandacht besteed aan mogelijke tendenties vanuit management bij het opstellen van deze schattingen. Wij verwijzen tevens naar de kernpunten van de controle voor onze werkzaamheden aangaande het bepalen van bijzondere waardevermindering van (im)materiële vaste activa, de bepaling van de bijzondere waardevermindering op SAP, de waardering van de acquisitie van de activiteiten van Metro België en de klantbonusinschatting.

Significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening

Dit betroffen in boekjaar 2023 de overname van de activiteiten van Metro België, de herallocatie van De Kweker en de nieuwe lange termijn bonusregeling voor de Directie. Tot slot betrof dit ook de overname van een deel van de transportactiviteiten van Simon Loos na balansdatum. Wij hebben de transacties op zakelijkheid beoordeeld en aandacht besteed aan mogelijke frauderisicofactoren.

Wij hebben de risicoparagraaf in het jaarverslag geëvalueerd. In het jaarverslag hoofdstuk *Risicomanagement* beschrijft de Executive Board zijn frauderisicoanalyse. Voor de significante schattingen hebben wij de toelichtingen in de jaarrekening beoordeeld. In hoofdstuk *Oordelen, schattingen en veronderstellingen* in de jaarrekening licht Sligro de onzekerheid en schattingen toe.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het Executive Board, de Audit Commissie en Raad van Commissarissen en ook anderen binnen de Groep, waaronder het hoofd juridische zaken en het hoofd van de centrale inkoopafdeling.

Hieruit volgden geen signalen van fraude die mogelijk kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Controle-aanpak naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de entiteit door inlichtingen in te winnen bij de Executive Board en legal counsel, het lezen van notulen en rapporten van internal audit.

Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met het feit dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, de volgende wet- en regelgeving overwogen: naleving van het (vennootschaps)belastingrecht en regelgeving voor financiële verslaggeving, de vereisten in het kader van de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 van Boek 2 BW aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de financiële overzichten.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de financiële overzichten.

Daarnaast is Sligro Food Group N.V. onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken.

Gezien de aard van de activiteiten van Sligro Food Group N.V. en de complexiteit van de wet- en regelgeving bestaat het risico dat niet wordt voldaan aan de vereisten van deze wet- en regelgeving. Daarnaast hebben we rekening gehouden met de wet- en regelgeving die van toepassing is op beursgenoteerde bedrijven.

Ten aanzien van de wet- en regelgeving die geen direct effect heeft op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van een entiteit, voor de mogelijkheid van een entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang (bijv. het naleven van de voorwaarden van een vergunning voor het uitvoeren van een activiteit, of het naleven van regelgeving betreffende het milieu); niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot (i) het management en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of de entiteit dergelijke wet- en regelgeving naleeft; (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezicht-houdende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Ten slotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

Controle-aanpak continuïteit

Het management heeft de jaarrekening van Sligro Food Group N.V. opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling en dat het zijn activiteiten in de nabije toekomst zal voortzetten. Onze controle-aanpak ter evaluatie van deze continuïteitsbeoordeling door het management omvatte onder andere:

- Overwegen of de beoordeling van de continuïteit door het management alle relevante informatie bevat waarvan wij op de hoogte zijn als resultaat van onze controle. Daarnaast hebben wij navraag gedaan bij het management over de belangrijkste veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de beoordeling van de continuïteit.
- Evalueren of de veronderstellingen van het management redelijk zijn en plannen voor toekomstige maatregelen van het management onder de gegeven omstandigheden haalbaar zijn. Daarnaast hebben wij de impact van deze veronderstellingen en toekomstige maatregelen op de continuïteitsveronderstelling bepaald door verschillende scenario's te evalueren.
- Beoordelen of het management gebeurtenissen en/of omstandigheden heeft geïdentificeerd waardoor gerede twijfel kan ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven.
- Inlichtingen inwinnen bij het management omtrent hun kennis van gebeurtenissen en/of omstandigheden na de periode van de beoordeling van het management.
- Beoordelen van de toekomstparagraaf als onderdeel van onze werkzaamheden op het jaarverslag. In het jaarverslag hoofdstuk *Vooruitzichten*, heeft de Executive Board haar visie op de toekomst beschreven.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot resultaten die in strijd zijn met de aannames en beoordelingen van het management bij de toepassing van de continuïteitsveronderstelling.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Omschrijving van onze kernpunten

1. Recognition en waardering immaterieel vast actief SAP

Omschrijving

In 2018 is Sligro Food Group N.V. begonnen met het ontwerpen en implementeren van een nieuw SAP S/4HANA ERP systeem (hierna SAP) welke in gebruik is genomen per november 2022 in de vestiging Sligro Antwerpen.

Zoals door het management toegelicht in het persbericht bij de halfjaarcijfers over 2023 als ook in het jaarverslag over 2023, zijn er sinds de “livegang” van SAP in Antwerpen in november 2022 significante problemen in met name de bezorgoperatie. Deze verstoringen zagen toe op ondermeer de fysieke leveringen naar klanten toe en op de administratieve afhandeling hiervan.

Het management heeft een analyse van het SAP project uitgevoerd in 2023. Als onderdeel van deze analyse heeft het management geëvalueerd welke van de separaat identificeerbare en geïmplementeerde modules die onderdeel uitmaken van het SAP landschap, buiten gebruik worden gesteld aangezien deze per heden niet gebruikt worden en in de toekomst ook niet meer gebruikt zullen gaan worden en als zodanig geen economische voordelen meer zullen voortbrengen.

Op basis van deze analyse is management tot de conclusie gekomen dat dit voor een tweetal modules welke beiden specifiek toe zien op bezorgservice functionaliteiten, het geval is. Deze modules zijn buiten gebruik gesteld en dienen opnieuw geconfigureerd en geïmplementeerd te worden. Op basis hiervan zijn de initieel aan deze modules gerelateerde geactiveerde kosten (bestaande uit licentie- en implementatiekosten) derecognized en als zodanig in 2023 als last in de geconsolideerde winst- en verliesrekening verantwoord. Het betreft een last in 2023 van € 16,8 mio, die door het management is verantwoord op de lijn “*Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële activa*” in de geconsolideerde winst- en verliesrekening en verder is toegelicht onder toelichting 10. Goodwill en overige immateriële activa in de jaarrekening.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Op basis van de materialiteit, de vereisten vanuit IFRS en de richtlijnen voor de accountantscontrole hebben wij de analyse van het management op de SAP asset gecontroleerd. Wij hebben inzicht verkregen in het proces rondom deze inschatting van management (buitengebruikstelling van een aantal modules) alsmede relevante interne beheersingsmaatregelen op opzet en bestaan beoordeeld. Wij hebben, gezien het risico, echter vooral een gegevensgerichte aanpak gehanteerd en niet gesteund op interne beheersingsmaatregelen.

De werkzaamheden hebben zich met name gericht op:

- Inspecteren en evalueren van raamcontracten en inkooporders met SAP en KPS (Sligro's voornaamste systeemintegratiepartner).
- Inlichtingen inwinnen bij interne SAP specialisten teneinde meer inzicht te verwerven in de bouwblokken van een SAP implementatietraject.
- Inlichtingen inwinnen bij sleutelfunctionarissen binnen de organisatie teneinde meer inzicht te verwerven in de uitgevoerde analyse op het SAP project en de route voorwaarts.
- Beoordelen van de buitengebruikstelling analyse vanuit management.
- Beoordelen van de redelijkheid van de wijze waarop de licentie- en implementatiekosten zijn gealloceerd aan de separaat identificeerbare, geïmplementeerde modules binnen het SAP landschap.
- Consulteren met bureau vaktechniek aangaande de accounting implicaties en financiële verwerking van de buitengebruikstelling analyse vanuit het management.
- Inspecteren van de immateriële activa register ter bepaling van geactiveerde kosten welke in gebruik genomen zijn.
- Detailwerkzaamheden op de geactiveerde externe en interne kosten aangaande SAP configuratie en implementatie.
- Het beoordelen van de juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.

Observatie

Op basis van de hierboven beschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden, kunnen wij ons verenigen met de door het management opgestelde berekeningen.

2. Waardering (im)materiële vaste activa kasstroomgenererende eenheid België en de vestiging in Antwerpen

Omschrijving

Waardering (immateriële activa) kasstroomgenererende eenheid België

België is één van de twee kasstroomgenererende eenheden van Sligro Food Group N.V.

De prestaties in 2023 in België voor de onderdelen JAVA en Sligro-ISPC bleven achter bij de begroting en er was opnieuw sprake van een exploitatieverlies. Bij Sligro-ISPC is een belangrijk deel van dit verlies te wijten aan de issues met SAP na de livegang in Antwerpen in november 2022 die primair gedurende de eerste jaarhelft van 2023 nog impact hadden op de operatie. Dit heeft geresulteerd in afboekingen op het debiteurensaldo en aanvullende commerciële afspraken om disputen met klanten te settelen. In boekjaar 2023 is Sligro-M toegevoegd aan de bestaande kasstroomgenererende eenheid België.

Het netto geïnvesteerd vermogen van de kasstroomgenererende eenheid België bedraagt per jaareinde € 163 miljoen. Op basis van de door management uitgevoerde bedrijfswaarde berekening is de realiseerbare waarde hoger dan het netto geïnvesteerde vermogen en is er geconcludeerd dat er geen bijzondere waardevermindering benodigd is.

Gezien de achterblijvende prestaties van de onderdelen Java en Sligro-ISPC in België in de afgelopen jaren en de recente verdere uitbreiding van Belgische activiteiten waarbij Sligro-M in de opstartfase was en zich moest bewijzen heeft dit voortdurend significante aandacht gehad in de huidige controle evenals in eerdere jaren.

Waardering vestiging Antwerpen

Als onderdeel van de optimalisatie van het bezorglandschap is in boekjaar 2023 een nieuwe bezorgservice locatie geopend door Sligro in Evergem op het AS400 platform. Deze vestiging neemt activiteiten over van bestaande vestigingen binnen het Sligro-ISPC netwerk. Bij de vestiging in Antwerpen is hierdoor overcapaciteit ontstaan en is er sprake van een potentiële trigger voor een bijzondere waardevermindering omdat de bestaande activa met een beperkter deel van de activiteiten moet worden terugverdiend.

Het netto geïnvesteerd vermogen bedraagt per jaareinde € 18 miljoen. Op basis van de door management uitgevoerde bedrijfswaarde berekening is de realiseerbare waarde lager dan het netto geïnvesteerd vermogen en is geconcludeerd dat er een bijzondere waardevermindering benodigd is van € 2 miljoen.

Dit is voor ons aanleiding geweest om de waardering van de (im)materiële vaste activa voor de kasstroomgenererende eenheid België en de waardering van de vestiging in Antwerpen aan te merken als een kernpunt in onze controle.

De uitkomsten van de bijzondere waardeverminderingberekeningen zijn het meest gevoelig voor inschattingen met betrekking tot:

- Omzetgroei;
- Brutowinst marge;
- EBITDA marge;
- WACC.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Op basis van de materialiteit, de vereisten vanuit IFRS en de richtlijnen voor de accountantscontrole hebben wij de impairment analyse op de (im)materiële activa van België en de vestiging in Antwerpen gecontroleerd. Wij hebben inzicht verkregen in het proces rondom deze inschatting van management alsmede relevante interne beheersingsmaatregelen op opzet en bestaan beoordeeld. Wij hebben, gezien het risico, echter vooral een gegevensgerichte aanpak gehanteerd en niet gesteund op interne beheersingsmaatregelen.

De werkzaamheden hebben zich met name gericht op:

- Verkrijgen en beoordelen van de door de Raad van Commissarissen goedgekeurde begroting voor 2024 en het meerjarenplan dat strekt tot 2028.
- Beoordelen van de belangrijkste veronderstellingen van het waarderingsmodel en het bespreken daarvan met het management in België en de Executive Board.
- Beoordeling van de management inschatting door de begroting van voorgaande jaren te toetsen aan de werkelijke resultaten tot en met 2023.
- Inzet van eigen specialisten ter beoordeling van het gehanteerde model, de berekende WACC en het lange termijn groeipercentage zoals verkregen door de Sligro betrokken externe specialisten.
- Uitvoeren van sensitiviteitsanalyses op de meest gevoelige aannames.
- De juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.

Aanvullend voor de vestiging in Antwerpen:

- Bezoek aan de vestiging en gesprekken met de vestigingsmanager en verantwoordelijke vanuit de International Board van Sligro Food Group;
- Benchmarking van het vestigingspotentieel en kostenniveau met vergelijkbare vestigingen in het Nederlandse netwerk en Sligro-M vestigingen.

3. Klantbonus

Omschrijving

Sligro heeft met grotere afnemers bonusafspraken gemaakt. Enerzijds zijn deze bonusafspraken in de loop der jaren complexer geworden en anderzijds is de omvang van de omzet van de afnemers waar de bonusafspraken op toezien, toegenomen.

In het afgelopen jaar kwamen er administratieve verschillen en afwijkingen ten opzichte van de inschattingen naar voren tussen de door Sligro gereserveerde bedragen en de uiteindelijk betaalde bedragen.

Dit is voor ons aanleiding geweest om de reservering van de klantbonussen aan te merken als een kernpunt in onze controle.

Observatie

Op basis van de hierboven beschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden, kunnen wij ons verenigen met de inschatting van het management.

We verwijzen verder naar de toelichting van het management omtrent de belangrijkste veronderstellingen voor de bedrijfswaarde berekening zoals opgenomen in toelichting 10. Goodwill en overige immateriële activa en toelichting 11. Materiële vaste activa.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Op basis van de materialiteit en de richtlijnen voor de accountantscontrole hebben wij de reserveringen van klantbonussen gecontroleerd. Wij hebben inzicht verkregen in het proces rondom deze inschatting van management alsmede relevante interne beheersingsmaatregelen op opzet en bestaan beoordeeld. Wij hebben, gezien het risico, echter vooral een gegevensgerichte aanpak gehanteerd en niet gesteund op interne beheersingsmaatregelen.

De werkzaamheden hebben zich met name gericht op:

- De afloop van de reservering klantbonussen zoals gevormd in voorgaand boekjaar en het beoordelen van de redenen voor afwijkingen.
- Verkrijgen en beoordelen van de reserveringen voor klantbonussen over het jaar 2023.
- Identificeren en beoordelen van de belangrijkste bonuscomponenten in de afspraken met klanten.
- Voor een aantal klanten het zelfstandig opbouwen van een verwachting en deze vergelijken met de door Sligro opgestelde reservering.
- Wij hebben een detailtest uitgevoerd op de uitbetaalde voorschotten en afrekeningen gedurende het boekjaar.

Observatie

Op basis van de hierboven beschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden, kunnen wij ons verenigen met de door het management opgestelde berekeningen.

4. Waardering vestigingsplaatsen – acquisitie Metro België

Omschrijving

Op 3 januari 2023 heeft Sligro Food Group zeggenschap gekregen over de activa en schulden van Makro Cash & Carry Belgium N.V. Sligro heeft de activa en passiva verworven die voornamelijk betrekking hebben op 9 Metro-winkels inclusief de medewerkers, voor een totaalbedrag van EUR 49 miljoen inclusief voorraad.

In overeenstemming met IFRS 3 dient de koopprijs toegewezen te worden aan de verworven activa en passiva ("Purchase Price Allocation" / PPA). Op basis van de uitgevoerde "Purchase Price Allocation" is de meeste waarde toegekend aan de vestigingsplaatsen (EUR 31 miljoen).

De meest significante inschattingen van het management zien toe op de waardering van de vestigingsplaatsen. Vanwege het subjectieve en complexe karakter van deze inschatting hebben wij de waardering van de vestigingsplaatsen als onderdeel van de acquisitie van de Metro activiteiten door Sligro aangemerkt als een kernpunt in onze controle.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Op basis van de materialiteit, de vereisten vanuit IFRS en de richtlijnen voor de accountantscontrole hebben wij de waardering van de licenties (vestigingsplaatsen) in de openingsbalans van Sligro-M gecontroleerd. Wij hebben inzicht verkregen in het proces rondom deze inschatting van management alsmede relevante interne beheersingsmaatregelen op opzet en bestaan beoordeeld. Wij hebben, gezien het risico, echter vooral een gegevensgerichte aanpak gehanteerd en niet gesteund op interne beheersingsmaatregelen.

De werkzaamheden hebben zich met name gericht op:

- Het evalueren of de veronderstellingen die gebruikt worden bij de berekening van de reële waarde redelijk zijn in de context van het toepasselijke stelsel inzake financiële verslaggeving;
- Het inzetten van eigen specialisten voor het beoordelen van de waardering van Sligro-M locaties, specifiek gericht op het inschatten van de reguliere termijn voor het verkrijgen van een vergunning op een dergelijke locatie;
- Het inzetten van eigen specialisten voor het beoordelen van de disconteringsvoet en de gehanteerde methodiek om de waarde van de locaties te bepalen;
- De juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichting (toelichting 1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten) in de jaarrekening.

Observatie

Op basis van de hierboven beschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden, kunnen wij ons verenigen met de inschattingen van het management als onderdeel van de uitgevoerde "Purchase Price Allocation".

We verwijzen verder naar de toelichting van het management aangaande de overname van de Metro activiteiten zoals opgenomen in toelichting 1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

De andere informatie bestaat uit:

- Het verslag van de Executive Board.
- De overige gegevens.
- De overige informatie, niet behorende tot de jaarrekening.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het verslag van de Executive Board en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Executive Board is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van de Executive Board, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN EN ESEF

Benoeming

Wij zijn door de Raad van Commissarissen op 19 maart 2014 benoemd als accountant van Sligro Food Group N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds dat controlejaar tot nu toe de externe accountant.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

Europees uniform elektronisch verslaggevingsformaat (ESEF)

Sligro Food Group N.V. heeft haar jaarverslag opgesteld in ESEF. De vereisten hiervoor zijn vastgelegd in de Gedelegeerde Verordening (EU) 2019/815 met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslaggevingsformaat (hierna: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag opgesteld in XHTML-formaat, met daarin opgenomen de deels gemarkeerde geconsolideerde jaarrekening zoals door Sligro Food Group N.V. opgenomen in de rapportageset, in alle van materieel zijnde aspecten aan de RTS voor ESEF.

De Executive Board is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag inclusief de jaarrekening in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij het de Executive Board de verschillende onderdelen samenvoegt in één enkele rapportageset.

Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid te krijgen voor ons oordeel dat het jaarverslag in deze rapportageset voldoet aan de RTS voor ESEF.

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3950N 'Assurance-opdrachten inzake het voldoen aan de criteria voor het opstellen van een digitaal verantwoordingsdocument'.

Ons onderzoek bestond onder andere uit:

- Het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van de entiteit, waaronder het opstellen van de rapportageset.
- Het identificeren en het inschatten van de risico's dat het jaarverslag niet in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoet aan de RTS voor ESEF en het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van verdere assurance-werkzaamheden als basis voor ons oordeel, waaronder:
 - o het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met de daarin opgenomen Inline XBRL-instancedocument en de XBRL-extensietaxonomiebestanden in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF zijn opgesteld;
 - o het onderzoeken van de informatie met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening in de rapportageset om vast te stellen of alle vereiste markeringen zijn toegepast en of deze in overeenstemming zijn met de RTS voor ESEF.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de Executive Board en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Executive Board is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Executive Board verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Executive Board noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Executive Board afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de Executive Board de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Executive Board het voornemen heeft om de onderneming te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De Executive Board moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderneming.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderneming.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Executive Board en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de Executive Board gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaet zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de Audit Commissie op grond van

artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Eindhoven, 7 februari 2024

Deloitte Accountants B.V.
Drs. A.J. Heitink RA

Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming

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

- 1) De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen, voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.
- 2) De Directie is, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, bevoegd winst geheel of gedeeltelijk toe te voegen aan de reserves. De algemene vergadering kan met een meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen in een vergadering waarin meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is, besluiten de reservering ongedaan te maken.
- 3) De na reservering als bedoeld in het vorige lid eventueel resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.
- 4) Voor zover de algemene vergadering niet besluit tot uitkering van winst over enig boekjaar, wordt die winst bij de reserves gevoegd.
- 5) De Directie kan, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van een interim-dividend, indien aan het vereiste van lid 1 van dit artikel is voldaan en daarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 Burgerlijk Wetboek. De vennootschap legt de vermogensopstelling ten kantore van het handelsregister neer binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekend gemaakt. Op de uitbetaling van het interimdividend is lid 9 van dit artikel van overeenkomstige toepassing.
- 6) De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot winstuitkering ten laste van een voor uitkering vatbare reserve.
- 7) De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van winst in aandelen van de vennootschap, zulks onverminderd het in deze statuten ten aanzien van uitgifte van aandelen bepaalde.
- 8) Winstuitkeringen vinden plaats ter plaatse en ten tijde als door de algemene vergadering te bepalen, doch uiterlijk binnen een maand na het daartoe door de algemene vergadering genomen besluit.
- 9) Winstuitkeringen waarover binnen vijf jaar na de dag waarop zij opeisbaar zijn niet is beschikt, vervallen ten bate van de vennootschap.
- 10) Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

Overige informatie

Vijfjarenoverzicht

x € miljoen	2023	2022	2021	2020	2019	x € miljoen	2023	2022	2021	2020	2019
Resultaat						Duurzaam ondernemen					
Omzet	2.859	2.483	1.898	1.946	2.395	CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	(38,9)	(33,4)	(19,5)	(22,7)	(27,7)
Ebitda ¹⁾	137	126	109	75	127	Eerlijk & heerlijk assortiment in % omzet	14,3	11,8	10,8	10,5	10,7
Ebita ¹⁾	70	67	49	7	66	Tevredenheid klanten	71	68	69	73	73
Ebit	15	43	25	(76)	44	Tevredenheid medewerkers	66	66	62	63	56
Winst uit voort te zetten activiteiten	6	39	20	(70)	34	Tevredenheid leveranciers	65	63	66	63	67
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	142	91	73	101	132						
Vrije kasstroom ¹⁾	34	6	15	67	38	Investerings					
Voorgesteld dividend	13	24	0	0	24	Netto-investeringen ¹⁾	78	59	47	13	85
						Afschrijvingen en amortisatie	(63)	(48)	(49)	(58)	(54)
Vermogen						Verhoudingsgetallen					
Eigen vermogen	461	479	453	432	500	Toename omzet in %	15,2	30,8	(2,5)	(18,7)	2,1
Netto geïnvesteerd vermogen ¹⁾	866	800	805	802	902	Autonome omzetgroei ¹⁾ in %	8,8	30,8	(2,5)	(20,5)	(0,9)
Netto rentedragende schuld ¹⁾	450	365	382	402	424	Toename winst in %	(83,4)	93,6	128,5	(304,3)	(25,3)
Totaal vermogen	1.482	1.421	1.233	1.198	1.455	Brutowinst in % omzet	26,7	26,7	26,3	24,0	24,4
Medewerkers						Ebitda ¹⁾ in % omzet	4,8	5,1	5,8	3,9	5,3
Aantal medewerkers (FTE) ²⁾	4.524	4.113	3.987	4.046	4.100	Ebita ¹⁾ in % omzet	2,4	2,7	2,6	0,4	2,8
Man/vrouw verhouding aantal medewerkers ²⁾	69/31	70/30	71/29	71/29	74/26	Ebit in % omzet	0,5	1,7	1,3	(3,9)	1,8
Man/vrouw verhouding Senior management ²⁾	68/32	72/28	70/30			Winst (verlies) in % omzet	0,2	1,6	1,1	(3,6)	1,4
Man/vrouw verhouding Executive Board	100/0	100/0	100/0	100/0	100/0	Nettowinst als % gemiddeld eigen vermogen ¹⁾	1,4	8,3	4,5	(15,0)	6,4
Man/vrouw verhouding Raad van						Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	1,8	5,3	3,1	(8,9)	5,0
Commissarissen ²⁾	67/33	67/33	100/0	80/20	80/20	Netto rentedragende schuld/Ebitda (excl. IFRS 16) ¹⁾	1,6	1,4	1,8	2,8	2,2
Personeelskosten ³⁾	275	228	211	219	218	Eigen vermogen in % totaal vermogen	31,1	33,7	36,7	36,0	34,3
						Omzet per medewerker (x € 1.000)	624	618	477	473	584
						Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	60	57	53	53	53
						Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal (x € 1)					
						Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,3	44,2	44,2	44,1	44,1
						Eigen vermogen	10,43	10,84	10,25	9,78	11,33
						Winst	0,14	0,88	0,45	(1,59)	0,78
						Voorgesteld dividend	0,30	0,55	0,00	-	0,55

¹⁾ Dit is een alternatieve financiële prestatie maatstaf. Voor de definitie en aansluiting met de meest direct vergelijkbare IFRS-maatstaf, zie 'Definities en alternatieve prestatie maatstaven' vanaf pagina 166.

²⁾ De definitie is vanaf 2020 aangepast van de gemiddelde gedurende het jaar naar per einde jaar.

³⁾ Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten.

Definities en alternatieve prestatie maatstaven

De financiële informatie in dit jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en zoals uitgelegd in de Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening. Dit jaarverslag bevat ook alternatieve financiële en niet-financiële prestatie maatstaven. Deze alternatieve prestatie maatstaven worden door de Directie als belangrijke aanvullende maatstaven beschouwd en gehanteerd om de prestaties van de Groep te meten.

De door de Groep gehanteerde definities en het belang van deze maatstaven en van andere in het jaarverslag gebruikte maatstaven worden hieronder toegelicht.

Alternatieve financiële prestatie maatstaven

Autonome omzetgroei

De omzetgroei die wordt gerealiseerd door inzet van eigen initiatieven en middelen van de Groep. Dit omvat geen groei die toe te schrijven is aan fusies en overnames. Deze maatstaf geeft inzicht in de mate waarin de Groep groei realiseert bij bestaande klanten, door middel van prijsstijgingen of hogere afzet en zelfstandig groei realiseert door nieuwe klanten te werven.

	2023	2022	mutatie (%)
Autonome omzet	2.702	2.483	8,8%
Omzet van aangekochte of verkochte dochterondernemingen	157	0	
Totale omzet	2.859	2.483	15,2%

Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)

Ebitda is de afkorting van 'Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation' en wordt als volgt berekend: bedrijfsresultaat (Ebit) plus afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen. Ebitda wordt beschouwd als een nuttige maatstaf om winstgevendheid te analyseren door de effecten van belastingen, financiering (financiële baten en lasten) en investeringen in vaste activa (afschrijvingen, amortisatie en

bijzondere waardeverminderingen) buiten beschouwing te laten. Voor de aansluiting van Ebitda met Ebit wordt verwezen naar de verkorte winst- en verliesrekening in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

Bruto bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)

Ebita is de afkorting van 'Earnings before interest, taxes and amortisation' en wordt als volgt berekend: bedrijfsresultaat (Ebit) plus amortisatie en bijzondere waardeverminderingen van immateriële activa. Ebita wordt beschouwd als een nuttige maatstaf om winstgevendheid te analyseren door de effecten van belastingen, financiering (financiële baten en lasten) en investeringen in immateriële activa (amortisatie en bijzondere waardeverminderingen op immateriële activa) buiten beschouwing te laten. Voor de aansluiting van Ebita met Ebit wordt verwezen naar de verkorte winst- en verliesrekening in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

Cash conversie in %

De vrije kasstroom gedeeld door de nettowinst. De factor geeft inzicht in welke mate de nettowinst kan worden omgezet in vrije kasstromen en is daarmee een maatstaf voor de operationele efficiency. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Verkort kasstroomoverzicht' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

Netto investeringen

Het saldo van de investeringen en desinvesteringen in immateriële en materiële vaste activa, waarbij de immateriële activa uit acquisities, zijnde goodwill en de waarde van vestigingsplaatsen, klantrelaties en merknamen, buiten beschouwing wordt gelaten. Deze maatstaf is een goede indicatie voor de waardecreatie op lange termijn door de herinvesteringen die plaatsvinden binnen de Groep. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Netto mutatie vaste activa' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen

Het bedrijfsresultaat (Ebit) als percentage van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen is een maatstaf voor het rendement gegenereerd op het door de Groep geïnvesteerde kapitaal. De maatstaf biedt een leidraad voor waardecreatie op lange termijn. Het netto geïnvesteerde vermogen wordt berekend als de som van eigen vermogen plus netto rentedragende schuld, langlopende voorzieningen en uitgestelde belastingen, exclusief investeringen in geassocieerde deelnemingen.

	31 december 2023	31 december 2022
x € miljoen		
Eigen vermogen	461	479
Netto rentedragende schuld	450	365
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	12
Voorziening personeelsbeloningen	2	2
Overige langlopende verplichtingen	3	0
Overige voorzieningen	1	0
Minus: uitgestelde belastingvorderingen	(4)	(1)
Minus: investeringen in geassocieerde deelnemingen	(56)	(56)
Netto geïnvesteerd vermogen einde boekjaar	866	800
Bedrijfsresultaat (Ebit)	15	43
Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	833	803
Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	1,8	5,3

Netto mutatie vaste activa

Het saldo van de netto investeringen, afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen in immateriële en materiële vaste activa, waarbij de immateriële activa uit acquisities, zijnde goodwill en de waarde van vestigingsplaatsen, klantrelaties en merknamen, buiten beschouwing wordt gelaten. Deze maatstaf is een goede indicatie voor de waardecreatie op lange termijn door de herinvesteringen die plaatsvinden binnen de Groep. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Netto mutatie vaste activa' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

Netto rentedragende schuld

Het totaal aan rentedragende schulden minus geldmiddelen en kasequivalenten.

Netto rentedragende schuld / Ebitda

Netto rentedragende schuld gedeeld door het bruto bedrijfsresultaat (Ebitda) van de afgelopen 12 maanden. Deze maatstaf geeft een indicatie hoeveel jaren de Groep op het huidige niveau zou moeten presteren om zijn schulden af te betalen.

Netto rentedragende schuld / Ebitda (excl. IFRS 16)

Netto rentedragende schuld exclusief langlopende en kortlopende leaseverplichtingen, gedeeld door het bruto bedrijfsresultaat (Ebitda) plus kosten voor huurcontracten van de afgelopen 12 maanden.

	31 december 2023	31 december 2022
x € miljoen		
Langlopende leningen	40	110
Langlopende leaseverplichtingen	255	208
Kortlopend gedeelte van langlopende leningen	0	30
Kortlopende leningen	161	55
Kortlopende leaseverplichtingen	26	21
Geldmiddelen en kasequivalenten	(32)	(59)
Netto rentedragende schuld	450	365
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	137	126
Netto rentedragende schuld / Ebitda	3,3	2,9
Netto rentedragende schuld	450	365
Minus: langlopende en kortlopende leaseverplichtingen	(281)	(229)
Netto rentedragende schuld (excl. IFRS 16)	169	136
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	137	126
Kosten huurcontracten	(34)	(26)
Ebitda (excl. IFRS 16)	103	100
Netto rentedragende schuld / Ebitda (excl. IFRS 16)	1,6	1,4

Vrije kasstroom

De netto kasstroom uit operationele activiteiten minus betaalde leaseverplichtingen minus netto investeringsactiviteiten (exclusief kasstromen voortvloeiend uit: de acquisitie en/of verkoop van dochterondernemingen en/of de aan- of verkoop van belangen in geassocieerde deelnemingen). De vrije kasstroom geeft inzicht in de kasstroom die beschikbaar is om schulden af te lossen of dividend uit te keren. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Verkort kasstroomoverzicht' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

Werkkapitaal

Vlottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten minus kortlopende verplichtingen exclusief rentedragende posten. De rentedragende posten betreffen het totaal van het kortlopende gedeelte van langlopende leningen, kortlopende leningen en kortlopende leaseverplichtingen. Deze maatstaf geeft aan in hoeverre de Groep zijn activiteiten kan voortzetten en er voldoende kasgeld is om aflopende kortlopende schulden en aankomende operationele kosten te voldoen. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Ontwikkeling werkkapitaal' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

Niet-financiële prestatie maatstaven

Aantal medewerkers (FTE)

Het aantal medewerkers dat middels een arbeidsrelatie werkzaam is bij de Groep, uitgedrukt in fulltime equivalent (FTE). Fulltime equivalent is een manier om de uren dat een medewerker arbeidswerkzaamheden verricht te meten. Een FTE van 1,0 betekent dat de medewerker equivalent is aan een voltijdse medewerker, terwijl een FTE van 0,5 aangeeft dat de medewerker halftijds werkt. Het aantal medewerkers wordt gemeten op het einde van het boekjaar, tenzij gebruikt in de berekening van een KPI over een periode, dan wordt het gemiddelde aantal medewerkers (FTE) over die periode gebruikt, bepaald per einde van iedere maand.

Beloningskosten per medewerker

De jaarlijkse totale beloningskosten voor eigen medewerkers gedeeld door het gemiddeld aantal medewerkers in FTE. De jaarlijkse beloningskosten omvatten het salaris, bonussen, aandelen- en optieregelingen, sociale lasten en pensioenlasten.

CO₂-reductie t.o.v. 2010 in %

De Groep heeft een doelstelling ten opzichte van het basisjaar 2010 om de CO₂-uitstoot ten opzichte van de omzet te reduceren, zodat deze relateert aan de ontwikkeling van ons bedrijf. Sinds 2010 hanteren we dezelfde definitie, scope en omrekeningsfactoren voor de berekening van de CO₂-reductie. Het betreft de CO₂-uitstoot veroorzaakt door de kernactiviteiten van de Groep: het gas- en elektriciteitsverbruik van de eigen gebouwen en huurpanden van de Groep plus het brandstofverbruik van de transporten van de bezorgservice activiteiten, omvattende zowel het eigen transport als uitbesteed transport, inclusief de transportactiviteiten voor Heineken. De CO₂-uitstoot en omzet van aangekochte dochterondernemingen worden vanaf de eigendomsdatum meegenomen in de berekeningen. De CO₂-uitstoot wordt gemeten in CO₂-equivalent (CO₂-eq), een meeteenheid die het aardopwarmingsvermogen (GWP) van elk broeikasgas aangeeft, uitgedrukt in termen van het aardopwarmingsvermogen van één eenheid koolstofdioxide. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel CO₂-uitstoot in relatie tot de omzet in het hoofdstuk 'Milieu'.

'Eerlijk & heerlijk' assortiment in % omzet

De omzet van de artikelen in ons assortiment met de kwalificatie 'eerlijk & heerlijk' ten opzichte van de totale omzet van de Groep. Eerlijk & heerlijk is geen keurmerk maar een kwalificatiemethodiek waarmee we onze klanten helpen om een verantwoorde keuze te maken. Eerlijk & heerlijk is gebaseerd op vier pijlers: biologisch, duurzaam, eerlijke handel en streek. Artikelen krijgen in ons artikelbestand de kwalificatie 'eerlijk & heerlijk' wanneer zij beschikken over ten minste een onafhankelijk, transparant en gecontroleerd keurmerk zoals gedefinieerd door Milieu Centraal. Wij volgen 11 van de 12 Topkeurmerken van Milieu Centraal, aangevuld met enkele keurmerken uit hun Keurmerkenwijzer, afhankelijk van de score op het gebied van transparantie, controle en afhankelijk van het keurmerk 'dier', 'milieu' of 'mens'. Topkeurmerken stellen de hoogste eisen op het gebied van milieu, dierenwelzijn en mens & werk. Cijfers betreffen tot en met 2021 alleen het assortiment van Nederland en vanaf 2022 de gehele Groep.

Tevredenheid klanten, medewerkers, leveranciers

De mate van tevredenheid bij onze medewerkers, klanten en leveranciers is een belangrijke indicator voor onze prestaties. De tevredenheid van deze groepen stakeholders meten wij met 'StakeholderWatch', een onderzoeksmethode waarmee deze groepen dagelijks bevroegd worden. Hierdoor werkt dit als een continue 'thermometer' in de organisatie en zijn we in staat om trends snel te signaleren en daarop te reageren, indien noodzakelijk. Dit levert zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie. StakeholderWatch drukt de tevredenheid uit in een cijfer tussen 0 en 100. Scores in StakeholderWatch worden ook gebruikt als KPI's in de doelstellingen van leidinggevenden en teams. Voor medewerkers betreffen de gerapporteerde scores tot en met 2022 het gemiddelde van de laatste 90 dagen. Vanaf 2023 betreft dit een meting op basis van een enquête die in het laatste kwartaal van het boekjaar gelijktijdig wordt uitgezet onder alle medewerkers. Vanaf 2021 zijn de scores inclusief België. Voor klanten betreffen de gerapporteerde scores het gemiddelde van de laatste 90 dagen. De scores zijn voor alle jaren exclusief België. Voor leveranciers betreffen de gerapporteerde scores tot en met 2022 het gemiddelde van de laatste 90 dagen. De score over 2023 betreft de metingen over het gehele jaar.

EU taxonomie CapEx tabel

GEAD-criteria																					
		2023	Criteria inzake substantiële bijdrage ¹⁾							('Geen ernstige afbreuk doen aan')							2022				
		Absolute CapEx (x € miljoen)	Aandeel CapEx (%)	Klimaatmitigatie	Klimaatadaptatie	Water en mariene hulpbronnen	Circulaire economie	Verontreiniging	Biodiversiteit en ecosystemen	Klimaatmitigatie	Klimaatadaptatie	Water en mariene hulpbronnen	Circulaire economie	Verontreiniging	Biodiversiteit en ecosystemen	Minimum-garanties	Aandeel CapEx (%)	Categorie faciliterende activiteit	Categorie transitie- ondersteunende activiteit		
Economische activiteiten	Code(s)			J; N; niak	J; N; niak	J; N; niak	J; N; niak	J; N; niak	J; N; niak	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N					
Tekst		Valuta	%														%	F	T		
A. Taxonomie eligible activiteiten																					
A.1. Taxonomie-aligned activiteiten																					
Nog geen taxonomie-aligned activiteiten																					
CapEx ecologisch duurzame activiteiten (taxonomie-aligned) (A.1)		0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%								0%				
Waarvan faciliterend		0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%								0%	F			
Waarvan transitieondersteunend		0	0%	0%															0%		T
A.2 Eligible maar niet aligned activiteiten																					
				iak; niak	iak; niak	iak; niak	iak; niak	iak; niak	iak; niak												
Investerings in auto's en lichte bedrijfsvoertuigen	KM6.5	6	4%	iak	niak	niak	iak	iak	niak								N	3%			
Investerings in vrachtwagens	KM6.6	9	7%	iak	niak	niak	iak	iak	niak								N	0%			
Bouw van nieuwe gebouwen	KM7.1/CE3.1	14	10%	iak	niak	niak	iak	iak	niak								N	4%			
Renovatie van bestaande gebouwen	KM7.2/CE3.2	27	20%	iak	niak	niak	iak	iak	niak								N	30%			
Investerings in koel- en vriesinstallaties en ledverlichting	KM7.3	1	0%	iak	niak	niak	iak	iak	niak								N	2%			
Investerings in laadvoorzieningen voor elektrische transportmiddelen	KM7.4	1	1%	iak	niak	niak	iak	iak	niak								N	0%			
Investerings in zonnepanelen	KM7.6	1	1%	iak	niak	niak	niak	iak	niak								N	1%			
Verwerving en eigendom van gebouwen	KM7.7/CE3.7	37	28%	iak	niak	niak	iak	iak	niak								N	9%			
CapEx van eligible maar niet aligned activiteiten (A.2)		96	71%	0%	0%	0%	0%	0%	0%									49%			
Totaal (A.1 + A.2)		96	71%	0%	0%	0%	0%	0%	0%									49%			
B. Niet-eligible activiteiten																					
CapEx van taxonomie niet-eligible activiteiten (B)		40	29%																		
Total (A + B)		136	100%																		

¹⁾ iak = in aanmerking komend; niak = niet in aanmerking komend.

EU taxonomie OpEx tabel

		GEAD-criteria																	
		2023	Criteria inzake substantiële bijdrage ¹⁾							('Geen ernstige afbreuk doen aan')						2022			
		Absolute OpEx	Aandeel OpEx	Klimaatmitigatie	Klimaatadaptatie	Water en mariene hulpbronnen	Circulaire economie	Verontreiniging	Biodiversiteit en ecosystemen	Klimaatmitigatie	Klimaatadaptatie	Water en mariene hulpbronnen	Circulaire economie	Verontreiniging	Biodiversiteit en ecosystemen	Minimum-garanties	Aandeel OpEx	Categorie faciliterende activiteit	Categorie transitie-ondersteunende activiteit
Economische activiteiten	Code(s)	(x € miljoen)	(%)														(%)		
Tekst		Valuta	%	J; N; niak	J; N; niak	J; N; niak	J; N; niak	J; N; niak	J; N; niak	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	%	F	T
A. Taxonomie eligible activiteiten																			
A.1. Taxonomie-aligned activiteiten																			
Nog geen taxonomie-aligned activiteiten																			
OpEx ecologisch duurzame activiteiten (taxonomie-aligned) (A.1)		0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%								0%		
Waarvan faciliterend		0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%								0%	F	
Waarvan transitieondersteunend		0	0%	0%												0%		T	
A.2 Eligible maar niet aligned activiteiten																			
				iak; niak	iak; niak	iak; niak	iak; niak	iak; niak	iak; niak										
Onderhoud en reparatie van heftrucks	KM6.5	4	14%	iak	niak	niak	iak	iak	niak								N	14%	
Onderhoud en reparatie van vrachtwagens	KM6.6	1	5%	iak	niak	niak	iak	iak	niak								N	4%	
Onderhoud en reparatie van nieuwe gebouwen	KM7.1/CE3.1	2	7%	iak	niak	niak	iak	iak	niak								N	6%	
Onderhoud en reparatie van gerenoveerde gebouwen	KM7.2/CE3.2	6	22%	iak	niak	niak	iak	iak	niak								N	19%	
Onderhoud en reparatie van koel- en vriesinstallaties en ledverlichting	KM7.3	0	0%	iak	niak	niak	iak	iak	niak								N	0%	
Onderhoud en reparatie van laadvoorzieningen voor elektrische transportmiddelen	KM7.4	0	0%	iak	niak	niak	iak	iak	niak								N	0%	
Onderhoud en reparatie van zonnepanelen	KM7.6	0	0%	iak	niak	niak	niak	iak	niak								N	0%	
Onderhoud en reparatie van gekochte gebouwen	KM7.7/CE3.7	0	2%	iak	niak	niak	iak	iak	niak								N	6%	
OpEx van eligible maar niet aligned activiteiten (A.2)		13	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%									49%	
Totaal (A.1 + A.2)		13	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%									49%	
B. Niet-eligible activiteiten																			
OpEx van taxonomie niet-eligible activiteiten (B)		14	50%																
Total (A + B)		27	100%																

¹⁾ iak = in aanmerking komend; niak = niet in aanmerking komend.

EU taxonomie Omzet tabel

		GEAD-criteria																	
		2023	Criteria inzake substantiële bijdrage ¹⁾							('Geen ernstige afbreuk doen aan')						2022			
		Absolute Omzet	Aandeel Omzet	Klimaatmitigatie	Klimaatadaptatie	Water en mariene hulpbronnen	Circulaire economie	Verontreiniging	Biodiversiteit en ecosystemen	Klimaatmitigatie	Klimaatadaptatie	Water en mariene hulpbronnen	Circulaire economie	Verontreiniging	Biodiversiteit en ecosystemen	Minimum-garanties	Aandeel Omzet	Categorie faciliterende activiteit	Categorie transitie-ondersteunende activiteit
Economische activiteiten	Code(s)	(x € miljoen)	(%)														(%)		
Tekst		Valuta	%	J; N; niak	J; N; niak	J; N; niak	J; N; niak	J; N; niak	J; N; niak	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	%	F	T
A. Taxonomie eligible activiteiten																			
A.1. Taxonomie-aligned activiteiten																			
Nog geen taxonomie-aligned activiteiten																			
Omzet ecologisch duurzame activiteiten (taxonomie-aligned) (A.1)		0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%								0%		
Waarvan faciliterend		0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%								0%	F	
Waarvan transitieondersteunend		0	0%	0%													0%		T
A.2 Eligible maar niet aligned activiteiten																			
				iak; niak	iak; niak	iak; niak	iak; niak	iak; niak	iak; niak										
Nog geen taxonomie-eligible activiteiten		0	0%													N	0%		
Omzet van eligible maar niet aligned activiteiten (A.2)		0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%								0%		
Totaal (A.1 + A.2)		0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%								0%		
B. Niet-eligible activiteiten																			
Omzet van taxonomie niet-eligible activiteiten (B)		2.859	100%																
Total (A + B)		2.859	100%																

¹⁾ iak = in aanmerking komend; niak = niet in aanmerking komend.

Profiel

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

Nederland

In Nederland zijn wij marktleider en richten wij ons met een landelijk netwerk van Sligro zelfbedieningsgroothandels en bezorgcentra op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompstations, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retail-bedrijven en de institutionele markt. Van Hoeckel richt zich als specialist specifiek op de institutionele markt, waar Sligro alle overige segmenten bedient. In de stadsregio Amsterdam zijn wij actief met de groothandelsformule 'De Kweker'. In een langjarig strategisch partnership met Heineken verzorgt Sligro de exclusieve distributie van de Heineken fustbieren in Nederland. Sligro/De Kweker en Van Hoeckel hebben beide een specifiek op hun markten gerichte commerciële organisatie en maken operationeel gebruik van een gezamenlijk (bezorg)netwerk en backoffice organisatie.

België

In België richten Sligro en Sligro-M zich met een landelijk netwerk van zelfbedieningsgroothandels en bezorgcentra op de foodprofessionals, de gastronomische horecamarkt, grootverbruikers en KMO. JAVA Foodservice richt zich primair op de marktsegmenten institutioneel, bedrijfscatering en hotelketens. De formules in België werken met een eigen commerciële organisatie en maken gebruik van één gezamenlijke bezorgstructuur en shared services.

Sligro Food Group heeft eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten (Culivers) en verse vis (SmitVis). Daarnaast zijn er deelnemingen in verspartners voor vlees, wild & gevogelte en brood & banket, die zowel de Nederlandse als de Belgische markt bedienen. Sligro Food Group beschikt met Bouter over een specialistisch bedrijf voor advisering, ontwerp, levering, inrichting en onderhoud van professionele keukeninrichting, apparatuur en koel-vries techniek. Sligro Food Group is

een van de grootste spelers in de markt van eindejaarsgeschenken, met traditionele kerstpakketten vanuit Sligro en online cadeauconcepten vanuit Tintelingen.

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

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

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op Euronext Amsterdam. Het hoofdkantoor van de Groep is gevestigd in Veghel, Nederland.

Belangrijke data

Agenda

Geplande persberichten worden om 7.30 uur gepubliceerd

4 januari 2024	Jaaromzet 2023	18 juli 2024	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
8 februari 2024	Jaarcijfers 2023	17 oktober 2024	Trading update Q3
8 februari 2024	Persconferentie, 11.00 uur	7 januari 2025	Jaaromzet 2024
8 februari 2024	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur	27 maart 2025 ¹⁾	Jaarcijfers 2024
8 februari 2024	Publicatie jaarverslag	27 maart 2025	Persconferentie, 11.00 uur
27 maart 2024	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2023 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur	27 maart 2025	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
18 april 2024	Trading update Q1	27 maart 2025	Publicatie jaarverslag
18 juli 2024	Halfjaarcijfers 2024	14 mei 2025	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2023 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur

¹⁾ De Groep heeft ervoor gekozen in 2025 meer tijd te nemen voor het opstellen van het Jaarverslag 2024 en de controle daarvan door accountant, in verband met de nieuwe vereisten omtrent het Duurzaamheidsverslag dat op basis van de Corporate Sustainability Reporting Directive onderdeel wordt van het Jaarverslag.

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

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

Het aandeel en dividendbeleid

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

Het aandeel

Ultimo 2023 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 44.255.015. Dit is een toename van 68.700 ten opzichte van ultimo 2022. De toename is het gevolg van de mutatie van het aantal aandelen was ingekocht ter afdekking van het optieplan, dat in 2023 afliep.
Het afgelopen jaar bedroeg het aantal verhandelde aandelen 7.840 duizend (2022: 11.181) en de totale omzet in het aandeel € 129 miljoen (2022: € 205).

Ten gevolge van de ‘Wet omzetting aandelen aan toonder’ zijn de klassieke aandelen aan toonder die niet zijn opgenomen in het girale effectenverkeer per 1 januari 2020 van rechtswege omgezet in aandelen op naam. Fysieke toonderstukken zijn als gevolg hiervan van rechtswege vervallen. Door de in verband met deze wet op 27 juni 2020 gewijzigde statuten, hebben de houders van de voormalige klassieke aandelen aan toonder de mogelijkheid om zich tot uiterlijk 2 januari 2026 te melden bij

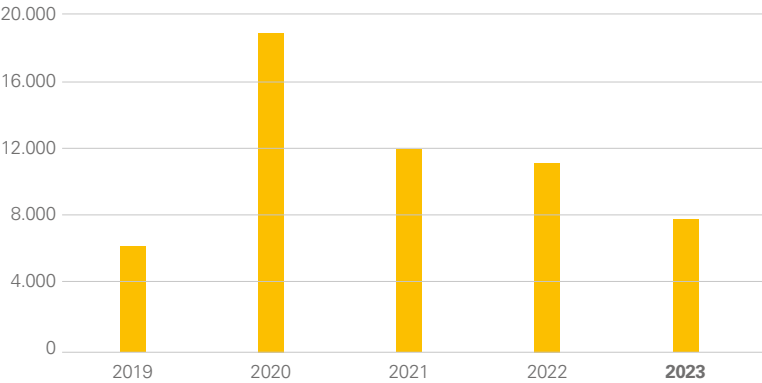
Sligro Food Group om de toonderstukken in te leveren tegen uitgifte van aandelen die worden opgenomen in het girale effectenverkeer. Per 31 december 2023 staan 3.740 (2022: 3.760) voormalige klassieke aandelen aan toonder uit bij aandeelhouders.

Het merendeel van de aandelen is in het bezit van Nederlandse beleggers. De verdeling van het aandelenkapitaal is ingeschat op basis van marktinformatie. Deze informatie omvat 82% van het kapitaal in 2022 (2021: 88%).

Verdeling

in %	Particulier		Instituten		Totaal	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Nederland	48	49	31	22	79	71
USA			2	5	2	5
België			2	0	2	0
Noorwegen			1	2	1	2
Canada			0	2	0	2
Overige landen			1	2	1	2
Totaal	48	49	37	33	85	82

Aantal verhandelde aandelen
(x 1.000)



Aandeelhouders zijn verplicht melding te maken bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Er kunnen daarbij dubbeltellingen ontstaan waardoor deze meldingen niet altijd goed inzicht geven in het daadwerkelijk aantal vrij verhandelbare aandelen. Voor deze dubbeltellingen is waar mogelijk gecorrigeerd in onderstaande tabel.

Substantiële deelnemingen¹⁾

Datum laatste melding	Meldingsplichtige	in %
14 augustus 2023	Van Lanschot Kempen Capital Management N.V.	3,01
28 april 2021	B.V. Beleggingsfonds 'Hoogh Blarick'	4,61
2 september 2020	NN Group N.V.	10,15
1 november 2016	APG Asset Management N.V.	10,03
3 juli 2015	Boron Holding N.V.	5,03
6 april 2009	Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V.	5,06
1 november 2006	Stichting Administratiekantoor Slippens	33,96

¹⁾ Dit overzicht is samengesteld op basis van het 'Register substantiële deelnemingen en bruto shortposities' (www.afm.nl).

We streven naar een regelmatig contact met onze investeerders, beleggers en analisten. Tweemaal per jaar, bij de publicatie van het halfjaarbericht en de jaarcijfers, organiseren we een analistenbijeenkomst bij onze zelfbedieningsvestiging in Amsterdam. Daarnaast hebben we actief contact met analisten en beleggers tijdens roadshows en conferenties.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt gehouden op 27 maart 2024.

Dividendbeleid

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

Winst en dividend per aandeel 2019-2023

x € 1	2023	2022	2021 ¹⁾	2020 ¹⁾	2019 ¹⁾
Winst (verlies) uit voortgezette activiteiten	0,14	0,88	0,45	(1,59)	0,78
Dividend	0,30	0,55	-	-	0,55

Over 2023 belooft de voorgestelde dividenduitkering € 0,30, dit betekent een uitkeringspercentage van 175%.

Van het totale dividend is op 2 oktober 2023 reeds € 0,30 per aandeel als interim-dividend betaald, zodat een slotdividend resteert van € 0,00.

Op kasbasis is in 2023 € 0,55 dividend per aandeel betaald, zijnde het slotdividend over 2022 van € 0,25 per aandeel en het interimdividend over 2023 van € 0,30 per aandeel.

Meer informatie over Sligro Food Group

De website van Sligro Food Group (www.sligrofoodgroup.nl) bevat onder andere informatie over de Groep, de financiële resultaten, persberichten, statuten, beloning, aandelenbezit en -transacties van bestuurders en corporate governance. Deze informatie is beschikbaar in zowel het Nederlands als Engels.

¹⁾ Als gevolg van het gebruik maken van de NOW-regeling in verband met COVID-19 is over de boekjaren 2019, 2020 en 2021 geen dividend uitgekeerd.

Vormgeving:	CF Report
Projectbegeleiding:	CF Report / Sligro Food Group
Tekst:	Sligro Food Group
Fotografie:	Sander van der Veen Photography New. Brand Activators Stick to the Brand iMediate
Druk:	Bek 1 op 1 publiceren
Papier:	Dit verslag is gedrukt met ecologische inkt op FSC® gecertificeerd papier



Sligro Food Group N.V.
Corridor 11
5466 RB Veghel
corporatecommunicatie@sligro.nl