

Vragen en antwoorden AVA 24 maart 2021

| Nr.                 | Datum ontvangen | Naam aandeelhouder | Naam vertegenwoordiger aandeelhouder | Vraag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Betreft agenda-punt | Antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Wijze van beantwoording:<br>1. verwerkt in presentatie.<br>2. thematisch beantwoorden samen met andere vergelijkbare vragen<br>3. afzonderlijke beantwoording<br>4. afzonderlijke beantwoording (alleen op de website) | Beantwoording door: |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |
|---------------------|-----------------|--------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|--|--|--|---------------------|-----|-------|-------|-------|-----|-------|-------|---------|----|------|------|--------------|----|------|------|--|-------|-------|-------|--|-----|-----|-----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|
| 1                   | 18-03-21        | Dhr. R. Snoeker    | Dhr. R. Snoeker                      | Wat zal het (nieuwe) normale omzet niveau zijn na Covid, gezien de structurele veranderingen door Covid?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3                   | Wij verwachten dat als de vaccinatiestrategie werkt en de lock-downs achterwege blijven, een geleidelijk herstel van de verschillende klantsegmenten tot pre-covid niveaus reëel is. Uitzondering daarop is de bedrijfs catering in de kantooromgeving door wijziging in gedrag. We verwachten consolidatie in de markt in Nederland en België waar wij van kunnen profiteren en verwachten bovendien veel van de samenwerking met Heineken op het moment dat de markten weer open gaan. In die combinatie denken wij in de tweede helft van 2021 dan weer in de buurt te komen van de omzetniveaus pre COVID.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1                                                                                                                                                                                                                      | Rob van der Sluijs  |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |
| 2                   | 18-03-21        | Dhr. R. Snoeker    | Dhr. R. Snoeker                      | Pag. 8 (Jaarverslag 2020). “Daarnaast hebben wij gebruik gemaakt van overheidssteun in de vorm van NOW, waar bij NOW 3.1 een verbod op dividend over 2020 onderdeel is van de voorwaarden.”<br>Pag. 127. “De Directie heeft...aangekondigd, dat .. herstel van de financiële positie van de Groep prioriteit is en er onvoldoende basis is voor een dividend over het kalenderjaar 2020.”<br><br>Vraag: Wat was doorslaggevend?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4                   | We willen het enorme omzetverlies compenseren door hard in te grijpen op kosten. Bescherming van de cash positie is daarbij doorslaggevend en daarin zijn we goed geslaagd. De NOW gaf ons de mogelijkheid, omzetautval te compenseren, met behoud van arbeidsplaatsen voor onze vaste medewerkers. Die mogelijkheid hebben wij gebruikt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                                                                                                                                                                                                                      | Koen Slippens       |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |
| 3                   | 18-03-21        | Dhr. R. Snoeker    | Dhr. R. Snoeker                      | Pag.109. De berekende tegemoetkomingen uit NOW 1.0 van € 13 miljoen en uit NOW 3.1. van € 9 miljoen zijn in mindering van de personeelskosten gebracht.”<br><br>Vraag: Hoe verhoudt dit totaal van € 22 miljoen zich tot het bedrag van € 7,6 miljoen volgens Het Financieele Dagblad van 24 februari 2021 in het overzicht op pag.7.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4                   | Het bedrag dat in het FD is vermeld is gewoon onjuist/onvolledig. Het lijkt alsof daar met slechts één van de aanvragen uit 2020 rekening wordt gehouden en dat van die aanvraag alleen het voorschotbedrag is meegenomen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1                                                                                                                                                                                                                      | Rob van der Sluijs  |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |
| 4                   | 18-03-21        | Dhr. R. Snoeker    | Dhr. R. Snoeker                      | Pag. 62. “Daar wij met Sligro ook actief zijn in het petrolsegment, leveren wij een aanzienlijk aantal tabakswaren.”<br>Dit is het product met het grootste omzetaandeel en heeft zich als volgt ontwikkeld:<br><table><tr><td></td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td></tr><tr><td>Omzetaandeel in %</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>eerlijk en heerlijk</td><td>10%</td><td>11,6%</td><td>10,5%</td></tr><tr><td>tabak</td><td>11%</td><td>10,7%</td><td>13,6%</td></tr><tr><td>alcohol</td><td>7%</td><td>6,9%</td><td>8,9%</td></tr><tr><td>varkensvlees</td><td>2%</td><td>2,0%</td><td>1,8%</td></tr><tr><td></td><td>-----</td><td>-----</td><td>-----</td></tr><tr><td></td><td>30%</td><td>31%</td><td>35%</td></tr></table><br>Vraag: Hoe groot acht u de kans dat het overheidsbeleid zal leiden tot het beëindigen of drastisch beperken van de verkoop van tabaksproducten en welke invloed zal dit hebben op het resultaat van Sligro? |                     | 2018                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2019                                                                                                                                                                                                                   | 2020                | Omzetaandeel in % |  |  |  | eerlijk en heerlijk | 10% | 11,6% | 10,5% | tabak | 11% | 10,7% | 13,6% | alcohol | 7% | 6,9% | 8,9% | varkensvlees | 2% | 2,0% | 1,8% |  | ----- | ----- | ----- |  | 30% | 31% | 35% | 3 | Wij denken dat op langere termijn tabak niet meer de traffic generator wordt in het petrol segment, maar juist de food convenience onderweg. In onze meer jaren strategie sorteren wij daar op voor en wij verwachten dat tabak tussen nu en 2030 een minder dominante rol zal gaan spelen, mede door het (aangekondigde) overheidsbeleid. | 1 (vgl vraag 20) | Rob van der Sluijs |
|                     | 2018            | 2019               | 2020                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |                     |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |
| Omzetaandeel in %   |                 |                    |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |                     |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |
| eerlijk en heerlijk | 10%             | 11,6%              | 10,5%                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |                     |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |
| tabak               | 11%             | 10,7%              | 13,6%                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |                     |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |
| alcohol             | 7%              | 6,9%               | 8,9%                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |                     |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |
| varkensvlees        | 2%              | 2,0%               | 1,8%                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |                     |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |
|                     | -----           | -----              | -----                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |                     |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |
|                     | 30%             | 31%                | 35%                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                        |                     |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |
| 5                   | 18-03-21        | VBDO               | Mevr. A. Laskewitz                   | Klimaatverandering en de fysieke gevolgen hiervan creëren materiële risico’s voor bedrijven, waaronder disrupties in de productieketen door extreem weer en gezondheidsrisico’s voor werknemers door warmte- en ziektestress (Deloitte, 2021, Climate Change 101 for business leaders). In 2020 heeft Sligro toegezegd te kijken of er meer inzicht gegeven kan worden in scenarioanalyses naar de fysieke gevolgen van klimaatverandering op specifieke productgroepen. Wij hebben geen scenarioanalyses met betrekking tot de fysieke effecten van klimaatverandering teruggevonden voor de meest risicovolle productgroepen van Sligro. Noch zijn er risico’s opgenomen (als deze er zijn) in de risicomanagement sectie van het jaarverslag. Wat is de reden dat Sligro nog geen informatie heeft gepubliceerd en kan de onderneming in 2021 inzicht geven in de risico’s van de belangrijkste productgroepen?                                                   | 3                   | Wij hebben nog niet voldoende in beeld of scenario-analyses op klimaatverandering voor Sligro Food Group daadwerkelijk toegevoegde waarde hebben. En dus ook nog niet of ze voor ons voldoende relevant zijn om op te nemen in de risicomanagement paragraaf. Met betrekking tot 2021 en de jaren daarna kunnen wij melden dat wij in 2020 een eerste gesprek hebben gehad met Deloitte, onze accountant, ter voorbereiding op EU-richtlijn inzake Non-Financial Reporting (EU NFRD).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                                                                                      | Koen Slippens       |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |
| 6                   | 18-03-21        | VBDO               | Mevr. A. Laskewitz                   | Na een productief gesprek met VBDO heeft Sligro op de AVA van 2020 laten weten dat het zou overwegen om gedetailleerder te rapporteren over de implementatie van de BSCI leverancierscode. VBDO was zeer content met deze suggestie aangezien het resultaat bijdraagt aan de transparantie van Sligro’s keten en het bedrijf daardoor kan laten zien hoe het omstandigheden in de keten aanpakt en verbetert. VBDO heeft dit jaar echter geen vooruitgang gezien op dit gebied. Zou Sligro uitleg willen geven over waarom er dit jaar geen vooruitgang is geboekt en kan Sligro toezeggen dat het volgend jaar concrete stappen gaat zetten in de transparantie van de implementatie van de BSCI?                                                                                                                                                                                                                                                                   | 3                   | Sligro is al vele jaren lid van BSCI en geeft uitvoering aan de taken die horen bij het lidmaatschap. De implementatie van de BSCI leverancierscode ligt dus al ver achter ons. Sligro is RSP holder: responsibility holder van BSCI en heeft daarmee een aparte status. Wij kunnen daardoor zelf audits plannen. Als je geen RSP holder bent (zoals veel leveranciers en/of producenten) dan ben je afhankelijk van RSP holders om een geldig certificaat te hebben.<br>Door een externe partij (SIM) wordt periodiek gerapporteerd naar Sligro. Komen hier escalaties uit, dan gaan we in gesprek met inkopers en de betreffende leveranciers om remediation plans op te leveren in BSCI. Dat verloopt volgens een vaste systematiek. Indien gewenst kunnen wij deze met u delen en in een gesprek toelichten. Dat geldt ook voor de voortgang en resultaten van dit proces. Of en hoe wij de resultaten in algemene zin gaan disclosen is ook onderwerp van gesprek met Deloitte, dus over de voorbereiding op EU-richtlijn Non-Financial Reporting (EU NFRD). | 3                                                                                                                                                                                                                      | Koen Slippens       |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |
| 7                   | 18-03-21        | VBDO               | Mevr. A. Laskewitz                   | VBDO wil Sligro graag complimenteren met de verbeterde medewerkerstevredenheidsscore. Tijdens de gesprekken voorafgaand aan de AVA in 2020 gaf Sligro aan een nieuwe People Strategie ontwikkeld te hebben, die het diversiteitsbeleid zal versterken. De People Strategie, die in 2020 in gang is gezet, zou een solide structuur bieden om de Sligro cultuur te borgen. Welke elementen en initiatieven van de People Strategie dragen concreet bij aan het bevorderen van de diversiteit en inclusiviteit van Sligro, en op welke manier?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 10                  | - De lopende aanvraag voor een PSO-certificaat gaat onze reeds aanwezige positie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, langdurig werklozen, laagopgeleide en nieuwe burgers na asielaanvraag formaliseren.<br>- Deal met ‘Dienst Justitiële Inrichtingen’ zal zorgen voor een tweede kans voor ex-justitiabelen.<br>- De leidinggevende leert om het goede gesprek te voeren en kan hierdoor de medewerker vanuit alle achtergronden beter helpen in zijn of haar ontwikkeling.<br>- Wij bieden een opleiding Nederlands aan voor anderstaligen voor de medewerkers die bij Sligro in dienst zijn. (SmitVis, Culivers, BS Amsterdam)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 4                                                                                                                                                                                                                      | Koen Slippens       |                   |  |  |  |                     |     |       |       |       |     |       |       |         |    |      |      |              |    |      |      |  |       |       |       |  |     |     |     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |                    |

| Nr. | Datum ontvangen | Naam aandeelhouder | Naam vertegenwoordiger aandeelhouder | Vraag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Betreft agenda-punt | Antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Wijze van beantwoording:<br>1. verwerkt in presentatie.<br>2. thematisch beantwoorden samen met andere vergelijkbare vragen<br>3. afzonderlijke beantwoording<br>4. afzonderlijke beantwoording (alleen op de website) | Beantwoording door:           |
|-----|-----------------|--------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 8   | 18-03-21        | VBDO               | Mevr. A. Laskewitz                   | Gelijke beloning spreekt voor veel bedrijven voor zich. Helaas laat de praktijk zien dat vrouwen vaak nog achtergesteld worden ten opzichte van mannen. In Nederland krijgen vrouwen gemiddeld ongeveer 14% minder betaald dan mannen (Women.inc. Loonkloof NL). VBDO merkt op dat Sligro nog geen kwantitatief inzicht heeft in de mogelijke loonkloof tussen mannen en vrouwen in de gehele organisatie, dan wel per laag in de organisatie. Is Sligro bereid om aankomend jaar te rapporteren over het loonverschil tussen mannen en vrouwen in de verschillende werklagen van de organisatie? En is Sligro bereid, indien er sprake blijkt te zijn van een loonverschil dat niet anders verklaard kan worden dan door verschillen tussen mannen en vrouwen, hierop corrigerende maatregelen te nemen? | 10                  | Komend jaar (2021/2022) gaan wij een functiehuis en loongebouw inrichten. Daarbij worden wij ondersteund door een externe gespecialiseerde partij. Een genuanceerde scan op een mogelijke loonkloof is onderdeel van dat proces.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4                                                                                                                                                                                                                      | Koen Slippens                 |
| 9   | 19-03-21        | VEB                | Dhr. A. Jorna                        | Welke mogelijkheden ziet Sligro om de hoge vaste kostenbasis de komende jaren te verlagen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4                   | Onze business heeft inderdaad een relatief hoge vaste kostenbasis. Volumegroei is de methode om deze relatief te verlagen en daar zetten wij op in.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                                                                                      | Koen Slippens                 |
| 10  | 19-03-21        | VEB                | Dhr. A. Jorna                        | De EBITDA-doelstelling voor de middellange termijn van 7,5 procent is hoger dan Sligro in het recente verleden wist te realiseren. Kan Sligro onderbouwen hoe de vennootschap deze doelstelling meent te realiseren?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4                   | Wij weten niet exact wat u met recent bedoelt, maar in 2016 kende Foodservice nog een EBITDA als % van de omzet van 6,6%, daarna is IFRS16 in werking getreden wat ongeveer 0,8% aan de gerapporteerde EBITDA toe voegt. We hebben de carve out van EMTÉ achter de rug, integratie van Heineken en opstart in BE. Die trajecten hebben een drukkend effect op onze resultaten gehad de afgelopen jaren, maar die effecten zijn voorbij of in een verbeterende lijn. Wij zien de 7,5% dan ook als realistisch doel.    | 3 (vgl vraag 11)                                                                                                                                                                                                       | Rob van der Sluijs            |
| 11  | 19-03-21        | VEB                | Dhr. A. Jorna                        | De trend van het zelfbedieningsconcept naar thuisbezorging heeft impact op de winstmarges vanwege logistieke kosten en concurrentie. Op welke wijze heeft Sligro deze ontwikkeling meegewogen in de EBITDA-marge doelstelling?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 4                   | Het klopt dat Zelfbedieningsomzet nu beter rendeert dan bezorgomzet. Onze inspanningen van de afgelopen jaren zijn er op gericht om juist het rendement in bezorging te verhogen zodat we ook daar stappen in de EBITDA marge kunnen zetten. Bovendien investeren we in de ZB en verdere digitalisering om de omzet en winstgevendheid aldaar te behouden/ versterken.                                                                                                                                                | 3 (vgl vraag 10)                                                                                                                                                                                                       | Rob van der Sluijs            |
| 12  | 19-03-21        | VEB                | Dhr. A. Jorna                        | Sligro wist eind vorig jaar de financieringsvoorwaarden te versoepelen. Het betreft een tijdelijke verruiming van schuldafspraken. Per 31 december 2021 moet echter weer voldaan worden aan de reguliere afspraken (<3x EBITDA). Hierdoor valt niet uit te sluiten dat in een worst case-scenario de headroom onvoldoende is. Welke contingency-maatregelen heeft Sligro getroffen om ook in dat geval binnen de bankafspraken te blijven?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 3                   | De marge die wij zien binnen ons worst case scenario om per jaareinde weer aan de afspraken te voldoen zijn ruim en we kunnen dus nog wel tegen een stootje. Wij zijn in goed contact met onze banken en financiers en hebben nu tot 3x toe hun expliciete steun. Mochten er opnieuw grote schokken in de tweede jaarhelft optreden dan treden wij opnieuw met hen in overleg. Wij hebben op dit vlak nu geen zorgen.                                                                                                 | 1                                                                                                                                                                                                                      | Rob van der Sluijs            |
| 13  | 19-03-21        | VEB                | Dhr. A. Jorna                        | Sligro heeft ervoor gekozen om in België een marktpositie op te bouwen. De daartoe opgezette vestiging in Antwerpen is, mede door een reeks van tegenslagen, nog geen succes te noemen. Overweegt Sligro de plannen in België te veranderen door alleen te kiezen voor vergroting van marktaandeel via het overnemen van kleinere spelers?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4                   | Zoals ook in Nederland viel de bezorgomzet in Antwerpen vorig jaar bijna volledig weg. Desondanks groeide de omzet in Antwerpen vorig jaar met bijna 20%. De start is inderdaad wat langzaam geweest, maar wij zien dat het tij keert. Ondanks de forse omzetzdaling in België nam het verlies (buiten impairment) af. We zijn kosten aan het reduceren en werken gelijktijdig aan groei (via nieuwe locaties en mogelijk overnames). Ons geloof in een succesvolle toekomst in België is onverminderd groot.         | 3                                                                                                                                                                                                                      | Koen Slippens                 |
| 14  | 19-03-21        | VEB                | Dhr. A. Jorna                        | Sligro bereidt zich voor op overnames. Ziet de vennootschap ter financiering daarvan –mede gegeven de huidige schuldpositie – andere mogelijkheden dan een aandelenemissie?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4                   | Het is afhankelijk van de timing en de omvang. Zodra de markt herstel, zal onze financieringsruimte weer heel snel herstellen. De druk komt namelijk uit terugvallende EBITDA door omzetsuitval en niet door een oplopende schuldpositie. Na een paar kwartalen herstel is er al weer ruimte om met schuld te financieren. Komt er eerder dan na optreden marktherstel, of een significante partij in omvang voorbij, dan sluiten wij aandelenemissie als bron voor financiering niet uit.                            | 1                                                                                                                                                                                                                      | Rob van der Sluijs            |
| 15  | 19-03-21        | VEB                | Dhr. A. Jorna                        | Sligro geeft aan dat de integratie van de logistieke samenwerking met Heineken eerder dan gepland is afgerond. Het nieuwe distributienetwerk moet efficiency voordelen opleveren. Hoe groot zijn deze voordelen bij een normaal pre-corona omzetniveau?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 4                   | Onze inschattingen zijn dat dat ons circa € 8 miljoen per jaar aan (relatieve) voordelen oplevert ten opzichte van de situatie voor de integratie, door betere productiviteit, lagere kosten voor infrastructuur en efficiënt transport. Daarvoor moet het volume wel eerst terugkeren, maar alle voorbereidingen zijn gereed om dat te verzilveren.                                                                                                                                                                  | 3 (vgl vraag 16)                                                                                                                                                                                                       | Rob van der Sluijs            |
| 16  | 19-03-21        | VEB                | Dhr. A. Jorna                        | Ten tijde van de overname van de groothandelsactiviteiten van Heineken was Sligro uitgesproken positief over de nieuwe klantenbasis. Hoe hoog wordt de te behalen omzet ingeschat van Sligro producten aan deze Heineken-klanten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 4                   | Onze analyse is dat de nieuwe klanten van Heineken naast hun bieromzet, voor circa € 400 miljoen op jaarbasis aan food en gerelateerde non-food inkopen. Wij hebben in onze sommen gerekend dat het ons uiteindelijk (3-4 jaar na integratie) lukt om ons marktaandeel (circa 25%) daarvan te kunnen behalen. Oftewel een extra omzetpotentieel van € 100 miljoen per jaar over 3-4 jaar op te bouwen. Allemaal omzet om de reeds bestaande levering van het bier namens Heineken en daardoor voor ons aantrekkelijk. | 3 (vgl vraag 15)                                                                                                                                                                                                       | Rob van der Sluijs            |
| 17  | 19-03-21        | VEB                | Dhr. A. Jorna                        | Voor de coronapandemie kampte Sligro met hogere kosten door een tekort aan chauffeurs. Verwacht Sligro bij heropening van de horeca wederom met een tekort te kampen en zijn maatregelen genomen om een mogelijke piek op te vangen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4                   | Wij hebben met onze transportpartners afspraken gemaakt en hen ook een stukje financieel gecompenseerd om de lastige corona weken door te komen. Wij zijn nu al met hen in gesprek om herstel van de markten voor te bereiden. Het zal hoe dan ook (door de korte lead-time die we vanuit de overheid mogen verwachten) een uitdagende herstart worden, op zowel personeel, transport en product beschikbaarheid, maar we zijn tot zover dat kan voorbereid.                                                          | 1                                                                                                                                                                                                                      | Koen Slippens                 |
| 18  | 19-03-21        | VEB                | Dhr. A. Jorna                        | Welke gevolgen heeft het niet opvullen van de interne audit-functie bij Sligro aan het begin van 2020 gehad voor de inrichting en uitvoering van de controle door Deloitte?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4b                  | In de eerste plaats wisten we al aan het begin van onze controle 2020 dat er geen IAD aanwezig zou zijn, dus we konden daar op anticiperen en dat hebben we ook gedaan. En in de tweede plaats hebben we daarom onze testwerkzaamheden zodanig ingericht dat we, dus zonder rekening te houden met een IAD, voldoende werkzaamheden uit hebben kunnen voeren over het controle jaar 2020.                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                                                                                      | Albert-Jan Heitink (Deloitte) |
| 19  | 21-03-21        | Dhr. H. Rienks     | Dhr. H. Rienks                       | U zegt dat u gericht keuzes heeft gemaakt in uw marketinguitgaven in 2020 en zo aanzienlijk heeft bespaard ten opzichte van 2019. Graag een toelichting. Met welke marketingactiviteiten bent u gestopt en waarom? Zijn die besparingen structureel en blijven die ook doorgaan als straks corona voorbij is?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4                   | We hebben ervoor gekozen om meer op digitale communicatie in te zetten. Dit was ook al onderdeel van onze plannen voor de toekomst en die hebben nu een versnelling gekregen. Dat heeft een duurzaam karakter. Daarnaast hebben we campagnes gericht op klantgroepen die geen activiteit hadden aangepast of niet uitgevoerd. De (spaar)campagnes voor onze klanten hebben we meerder malen moeten wijzigen, waarbij we de kosten konden beperken.                                                                    | 3                                                                                                                                                                                                                      | Koen Slippens                 |

| Nr. | Datum ontvangen | Naam aandeelhouder | Naam vertegenwoordiger aandeelhouder | Vraag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Betreft agenda-punt | Antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Wijze van beantwoording:<br>1. verwerkt in presentatie.<br>2. thematisch beantwoorden samen met andere vergelijkbare vragen<br>3. afzonderlijke beantwoording<br>4. afzonderlijke beantwoording (alleen op de website) | Beantwoording door: |
|-----|-----------------|--------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 20  | 21-03-21        | Dhr. H. Rienks     | Dhr. H. Rienks                       | De rookwarenomzet bij Sligro vertoont de laatste tijd een opmerkelijke groei. Sligro schijnt trots te zijn op deze prestatie, maar ik ben er als Sligro-aandeelhouder niet blij mee. Ik wil graag weten waarom u wilt groeien in rookwaren. Er zit een lage marge op en het is een product waarvan bewezen is, dat je eerder dood gaat als je het regelmatig gebruikt. Een product met een negatieve beeldvorming. Ik zou als aandeelhouder liever zien dat Sligro stopt met de verkoop van rookwaren en dat trots aan de buitenwereld vertelt. Sligro moet juist vooral gezonde producten onder de aandacht brengen, en moet natuurlijk de een beetje ongezonde niet vergeten, denk aan roomboter, taart, frisdrank. Maar echt ongezonde, waar je eerder dood van gaat, en die bovendien een heel lage winstmarge hebben.... Mijn advies is: STOPPEN!! Graag uitleg waarom dit volgens u een slecht advies is. | 4                   | Wij constateren feitelijk dat ondanks COVID, juist de omzet in rookwaren is toegenomen. De belangrijkste drijfveer voor die groei is overigens een prijsstijging die vooral uit extra accijns bestaat, in aantallen pakjes is sprake van een geringe toename. Hierdoor neemt het percentage van de totale omzet enorm toe, maar daar zijn wij niet ‘trots op’ zoals u dat omschrijft. Wij zien deze productcategorie als een ‘service’ categorie die vooral in segmenten als het petrol kanaal belangrijk zijn. Zonder die service, krijgen we ook de overige omzet niet. Wij volgen de veranderende wetgeving rond tabak op de voet en bereiden ons voor op een toekomst waarbij deze categorie geleidelijk minder belangrijk wordt. Dat zal naar verwachting in Nederland leiden tot een stapsgewijze afbouw, maar geen abrupte stop. In België zijn we nooit gestart met de verkoop van tabakswaaren en zijn voornemens dat zo te houden. | 1 (vgl vraag 4)                                                                                                                                                                                                        | Rob van der Sluijs  |
| 21  | 21-03-21        | Dhr. H. Rienks     | Dhr. H. Rienks                       | Beloning Commissarissen niet omhoog! Leuk, dan blijft er meer geld over voor mij, de aandeelhouder. Maar een regelmatige verhoging van de beloning is gebruikelijk, niet alleen om de inflatie te compenseren, maar ook omdat de tijdsbesteding van de commissarissen voor hun functie is toegenomen. Met hoeveel procent is de tijdsbesteding van de commissarissen van Sligro in verband met hun functie toegenomen sinds de laatste verhoging van hun beloning in 2018?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 8                   | Wij constateren dat de tijdsbesteding en betrokkenheid van de Raad is toegenomen, zeker ook ten tijde van crisis, zoals het afgelopen jaar. Ons beleid ten aanzien van toetsing van het beloningsniveau zorgt er in onze ogen voor dat we passend belonen en rekening houden met de ontwikkelingen in de markt. De toetsing heeft plaatsgevonden en gaf enige ruimte voor het verhogen van de beloningen, maar gezien de ontwikkelingen rond COVID en de impact daarvan op SFG heeft de Raad besloten die ruimte niet te benutten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3                                                                                                                                                                                                                      | Freek Rijna         |
| 22  | 21-03-21        | Dhr. H. Rienks     | Dhr. H. Rienks                       | Tenslotte ben ik ook nieuwsgierig naar de kansen om interessante bedrijven over te nemen. Komen er momenteel dankzij de crisis meer te koop? Gaan de gevraagde overnamesommen omlaag? En kan Sligro voldoende geld lenen om een overname van enige omvang te betalen? Zou u vandaag een bedrijf als De Kweker kunnen overnemen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 4                   | Wij verwachten dat er als gevolg van de druk door COVID verdere consolidatie in de markt zal plaatsvinden. We zullen mogelijke kansen goed overwegen, mede omdat de zichtbaarheid op kwaliteit van de omzet nu beperkt is. Afhankelijk van de omvang van een overnamekandidaat en de timing waarop deze zich voordoet, bekijken we de financieringsopties. Als er eerst nog wat ruimte is voor herstel na het opheffen van de lock-down, zullen de financieringsratio's snel herstellen en is schuldfinanciering weer een optie. Mochten er goede kansen voorbij komen op korte termijn, dan zou ook een aandelenemissie tot de mogelijkheden kunnen behoren. Combinaties van beide zou uiteraard ook een mogelijkheid zijn.                                                                                                                                                                                                                 | 1                                                                                                                                                                                                                      | Rob van der Sluijs  |