

Notulen Algemene Vergadering van Aandeelhouders 27 maart 2024

Notulen van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Sligro Food Group N.V., gehouden op woensdag 27 maart 2024 om 10.30 uur ten kantore van de vennootschap te Veghel.

Aanwezig zijn:

- aandeelhouders en toehoorders,
- de vertegenwoordigers van de Ondernemingsraad: de heer E. Noels en de heer T. van den Meerakker,
- de accountant van de vennootschap: de heer A.J. Heitink van Deloitte Accountants;
- de Raad van Commissarissen: de heer F. Rijna, de heer G. van de Weerdhof, mevrouw A.J.M. de Vries – Schipperijn, mevrouw I.E. Plochaet, de heer A.C. Duijzer en de heer D.J. Anbeek;
- de Directie: de heer K.M. Slippens en de heer R.W.A.J. van der Sluijs;
- de Secretaris van de Vennootschap, de heer G.J.C.M. van der Veeken.

Conform artikel 39 van de statuten heeft de Raad van Commissarissen haar voorzitter, de heer Rijna, aangewezen als voorzitter van deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Aan de orde komen de volgende onderwerpen.

1. Opening en mededelingen

De heer Rijna opent de vergadering en heet allen van harte welkom.

Zoals in de oproep voor deze vergadering is vermeld, is de aandeelhouders de mogelijkheid geboden om voorafgaand aan deze vergadering vragen te stellen. Een selectie van deze vragen wordt beantwoord in de presentaties. Voor zover de antwoorden niet terugkomen in de presentaties, is er, met de gebruikelijke beperking van twee vragen per aandeelhouder per agendapunt, uiteraard ook nog gelegenheid om mondeling vragen in deze vergadering stellen.

De heer Rijna verzoekt de heer Van der Veeken als secretaris en notulist van deze vergadering te fungeren.

De secretaris constateert dat de oproeping voor de vergadering heeft plaatsgevonden conform artikel 36 van de statuten en de wettelijke voorschriften.

Zoals gebruikelijk is naast de oproep ook een agenda met een beknopte toelichting op enkele agendapunten verspreid. In de eerste versie van dat document stonden bij de toelichting op de winstverdeling over 2023 per abuis twee onjuiste cijfers. Dat is op de website korte tijd later gecorrigeerd. Die onjuistheid heeft overigens geen inhoudelijke betekenis.

Er zijn 44.255.015 aandelen uitgegeven en het aantal stemrechten bedraagt eveneens 44.255.015. Het aantal aandeelhouders, zelf aanwezig of vertegenwoordigd door gevolmachtigden, bedraagt 121 en zij vertegenwoordigen 36.496.047 aandelen ofwel 82,5% van het aantal stemgerechtigde aandelen.

Er zijn geen pandhouders of vruchtgebruikers aanwezig en er zijn geen certificaathouders met medewerking van de vennootschap. Er kunnen rechtsgeldige besluiten worden genomen. Besluiten kunnen worden genomen bij volgestrekte meerderheid van stemmen, tenzij de wet of statuten anders voorschrijven. Stemonthoudingen tellen niet mee als uitgebrachte stemmen.

De aandeelhouders die door de secretaris worden vertegenwoordigd via een volmacht hebben instructies gegeven om stemmen uit te brengen op in totaal 18.064.012 aandelen. Bij de agendapunten waar een besluit wordt genomen zal door de secretaris voor deze aandelen steeds melding worden gemaakt van het aantal tegenstemmen en het aantal onthoudingen. De overige instructies zijn dan steeds voorstemmen.

2. Notulen van de Algemene Vergadering van Sligro Food Group N.V. d.d. 22 maart 2023 (reeds vastgesteld)

De notulen van de algemene vergadering van aandeelhouders van 22 maart 2023 zijn op onze website gepubliceerd. In de periode nadat de notulen op de website zijn geplaatst, zijn geen op- of aanmerkingen op de notulen ontvangen. Deze notulen zijn vervolgens door de voorzitter en de secretaris ondertekend en vastgesteld.

3. Verslag van de Directie over het boekjaar 2023

3.a Directieverslag

Agendapunt 3 heeft betrekking op het Directieverslag. Dat betreft het eerste gedeelte van het jaarverslag, tot en met pagina 100.

De heer Slippens heet de aanwezigen welkom. Vervolgens presenteert de heer Van der Sluijs de jaarcijfers 2023. Aansluitend presenteert de heer Slippens de ontwikkelingen van de Groep en de vooruitzichten. Hier wordt verwezen naar (als herhaald en ingelast te beschouwen) de sheets van de presentaties van de heer Van der Sluijs en de heer Slippens (zie:

<https://www.sligrofoodgroup.nl/sites/default/files/pdf/aandeelhoudersvergadering/Presentatie%20AVA%2027-03-2024.pdf>).

3.b Corporate Governance structuur en naleving van de Corporate Governance Code (bijlage 1; 'bijlagen' zijn bijlagen bij de agenda)

Agendapunt 3.b betreft de Corporate Governance structuur en de naleving van de Corporate Governance Code. De Nederlandse Corporate Governance Code richt zich op de governance van beursgenoteerde vennootschappen en geeft een richtsnoer voor effectieve samenwerking en bestuur. Overeenkomstig de aanbeveling van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code wordt het hoofdstuk in het Directieverslag over de hoofdlijnen van de Corporate Governance Code structuur en de naleving van deze code als afzonderlijk agendapunt ter bespreking aan de Algemene Vergadering voorgelegd. In 2022 is de Code geactualiseerd en deze nieuwe Code is in werking getreden vanaf het boekjaar beginnend op 1 januari 2023.

Sligro Food Group onderschrijft de principes en best practice-bepalingen van de Code,

ook van deze geactualiseerde versie van 2022. Echter, zoals in het verleden ook het geval was, met twee uitzonderingen die in de bijlage bij de agenda nader zijn toegelicht.

Vervolgens geeft de voorzitter de gelegenheid tot het stellen van vragen over de agendapunt 3, dus zowel 3.a als 3.b. De voorzitter vraagt de aandeelhouders het aantal vragen in eerste instantie te beperken tot twee kernachtig geformuleerde vragen, zodat ieder de kans krijgt om vragen te stellen. Tevens vraagt de voorzitter de vragenstellers de eigen naam, en indien van toepassing, de naam van de organisatie die wordt vertegenwoordigd, te noemen.

De heer C. Stevense stelt de volgende vragen:

- 1) Op het gebied van automatisering heeft u in Antwerpen andere keuzes gemaakt dan bij M. Had u in Antwerpen niet beter meteen kunnen aansluiten bij de aanpak die is gekozen bij M ?
- 2) Wat gaat u doen met de pop-uplocatie die u bij de overname van M heeft verkregen?
- 3) Wat zijn uw toekomstplannen in België ?

Deze vragen worden als volgt beantwoord:

1) (*R. van der Sluijs*) De activiteiten die wij in België hadden tot aan de overname van M zijn in een andere juridische entiteit ondergebracht dan de activiteiten van M. We hebben in België dus twee juridische entiteiten. Na de overname van M bestaan die juridische entiteiten naast elkaar. Vanuit een juridisch perspectief is er niet onmiddellijk de mogelijkheid om dat te integreren omdat dat veel meer omhanden heeft, met name ook op het personele vlak. Dus vandaar dat we ervoor hebben gekozen om M niet in diezelfde entiteit onder te brengen. Ten aanzien van de automatisering zaten wij op het moment van het opstarten van M nog wel op de koers om SAP in Antwerpen succesvol te krijgen. Daar hebben we na zes maanden de conclusie getrokken dat dat onvoldoende goed is. Daarom hebben we ervoor gekozen om de rest van de Belgische locaties dus niet naar SAP te laten bewegen, maar, in eerste instantie, wel naar de IT platform variant van M. We hebben ervoor gekozen om in Antwerpen SAP wel draaiende te houden, omdat wij nog steeds de verwachting hebben dat wij doorgaan met SAP. Op één locatie hebben we op die manier de technologie voor de toekomst. Dus vandaar dat we die niet alsnog ook hebben geïntegreerd in M qua technologie. Uiteraard is het vergezicht dat wij er één organisatiestructuur in België van maken, dat alle locaties, inclusief Antwerpen, straks op één, hetzelfde systeem zitten en onder dezelfde aansturing plaatsvinden.

2) (*R. van der Sluijs*) De pop-uplocatie in Middelkerke hebben wij overgenomen als onderdeel van de M transactie. De pop-uplocatie is een tijdelijke zelfbedieningsvestiging die is geopend in afwachting van de verlening van een vergunning voor de bestaande groothandelslocatie aan de overkant van de weg die nu gesloten is. De pop-uplocatie dient er alleen maar voor om de klanten die in die regio actief zijn, toch enige service te kunnen bieden. Dit staat los van de bezorglocatie die we onlangs in Evergem hebben geopend.

3) (*R. van der Sluijs*) En dan de bredere vraag over de toekomst van België. Wij zien nog steeds veel kansen en veel potentieel in België. Ik denk dat we de afgelopen jaren, ondanks dat we er commercieel nog niet het succes van hebben kunnen maken wat we hadden verwacht, wel hebben gezien dat de markt er is. Er is een mooie omvangrijke foodservicemarkt met klanten die ook behoefte hebben aan de services en de dienstverlening en de producten die wij leveren. Maar er is schaal nodig. Dat is de belangrijkste les. Dat is met M in ieder geval een stap voorwaarts gebracht. En je hebt rust in de operatie en structuur nodig. En ook daar denken wij met de ingrepen sinds afgelopen zomer zowel op de aansturing als op de systeemtechnische kant de juiste

stappen te hebben gezet, die we de komende maanden verder zullen afronden. Als je met nog geen 4% marktaandeel in de top drie behoort, dan is het een markt waar ook nog veel ruimte is voor groei en consolidatie. En dat spel willen wij spelen. Maar voor ons is nu ook wel de bewijslast aan de orde dat we in België een positief resultaat kunnen behalen. Want heel hard groeien in een land waar geen geld kan worden verdiend of waar wij geen geld kunnen verdienen, dat is natuurlijk geen goede strategie. En in de opmaat naar ons doel om 7,5% EBITDA voor de groep te realiseren in 2025, hoort ook een positief resultaat in België. Dat zal dan nog niet op 7,5% zitten, maar wij denken aan 3 à 4 procent, wat nodig is om het geheel van de groep naar het niveau van 7,5% EBITDA te trekken. Wij geloven in die route met de stappen die Koen deels heeft toegelicht. Dus wij voorzien voor ons een succesvolle toekomst in België.

De heer C. van Riet stelt de volgende vragen:

- 1) Ik heb begrepen dat er in Antwerpen geen dieselauto's meer mogen rijden en dat u veel investeert in elektrische voertuigen om dat probleem op te lossen. Of heb ik daar ongelijk in?
- 2) U werkt samen met de horeca, onder meer op het gebied van menu's. Ontwikkelt Sligro dan bijvoorbeeld menu's met veel groenten en minder vlees?

Deze vragen worden als volgt beantwoord:

- 1) (*K. Slippens*) Hier is sprake van een kleine spraakverwarring denk ik. De vijftig elektrische auto's die wij vandaag de dag hebben, worden ingezet in Amsterdam. Daar hebben we ook geïnvesteerd in wellicht het grootste elektrische laadplein van Europa. Daarmee hebben wij ons goed voorbereid op het aangekondigde beleid van de Gemeente Amsterdam en kunnen wij de binnenring van Amsterdam volledig met elektrisch vervoer bedienen. In Antwerpen is de regelgeving op dit moment nog minder streng, maar ook daar zal de vraag naar elektrisch vervoer de komende jaren toenemen. Vooralsnog rijden we met name vanaf Evergem naar Antwerpen. En inderdaad, dat is niet de meest efficiënte route. Maar dat is wel nodig tot we daar het SAP-platform goed hebben draaien, zodat we dan de bezorging voor Antwerpse klanten meer in Antwerpen zelf onder kunnen brengen.
- 2) (*K. Slippens*) Ja, wij helpen onze klanten bij het samenstellen van hun menu's. Dat doen we door het maken allerlei slimme menusuggesties. En we doen meer dan dat. Één van de grote problemen van de horeca is bijvoorbeeld de beschikbaarheid van personeel. Daar hebben we concepten voor ontwikkeld onder de namen 'De Slimme Keuken' en 'De Kleine Keuken'. Met 'De Slimme Keuken' helpen we onze klanten door ons grote en kwalitatief goede aanbod van convenience producten en halffabricaten, waardoor de horeca met minder professionele koks toch een heel leuk gerecht op de kaart kan zetten. 'De Kleine Keuken' is bedoeld voor cafeetjes die, behalve alleen een blokje kaas en een Amsterdams uitje, toch ook nog een paar andere dingen willen serveren. Die klanten helpen we dan door op twee vierkante meter en zonder enige horecadeskundigheid toch een paar leuke gerechtjes bij het biertje te kunnen serveren. En we zien ook, dat als je dat goed doet, er ook meer biertjes worden verkocht. Dat leidt dan niet alleen tot de omzet van het eten, maar ook tot meer drankomzet.

De heer A. Jorna (V.E.B.) stelt de volgende vragen:

- 1) 2023 was een teleurstellend jaar. Als we zien wat de koersontwikkeling is geweest en als we zien dat er geen slotdividend wordt uitgekeerd, ben je als belegger niet tevreden. Vanaf 2018 is Sligro bezig met het bouwen van een nieuw bezorgplatform en zelfbedieningsplatform. Daar hebben we al meerdere jaren vragen over gesteld. Is de beheersbaarheid wel op orde? Heeft u voldoende mogelijkheden om goed te testen? Het verwondert ons wel dat je live gaat in Antwerpen en dat er dan zo'n puinhoop uitkomt. Inmiddels is meer dan de helft van de investering afgewaardeerd. Dat is een

rekening die bij ons als beleggers neer wordt gelegd en daar zijn we uiteraard niet blij mee. Dus mijn vragen: a) is er genoeg getest?, b) is de kwaliteit van het SAP-personeel, de IT-brigade, op voldoende niveau?, c) is de schade te verhalen op de ondersteunende partijen die het gebouwd hebben?, en d) heeft u wel goed gekeken naar de administratieve organisatie en het process redesign ?

2) Mijn tweede vraag gaat over het afschalen van de Belgische organisatie. Vorig jaar werd ons het bestuursmodel met de afzonderlijke landendirecties verkocht als het model wat schaalbaar is, wat u toekomstbestendig maakt en waarmee wordt geanticipeerd op de sprong naar een derde land. Die landendirecties worden nu eigenlijk opgeheven en als reden wordt eigenlijk gezegd: 'het sluit niet aan bij de basisprincipes van ons businessmodel'. Kunt u dat specifieker maken? Want het is een mooie kreet, maar het zegt ons nu niet echt veel. En wat was dan eigenlijk de specifieke reden? Was het puur de kosten of was het eigenlijk ook een tekortschieten in kwaliteit van de Belgische directie? Maar dat terzijde. En is er nu bij de Nederlandse directie voldoende affiniteit om te begrijpen dat de Belgische markt toch een hele andere is dan de Nederlandse markt, en dat de out-of-home-situatie daar ook heel anders is? De kleinschaligheid daarvan, waarbij men liever koopt bij de Belgische leverancier om de hoek dan bij die grote Sligro. Hoe denkt u dat eigenlijk te kunnen doorbreken?

Deze vragen worden als volgt beantwoord:

1) (*R. van der Sluijs*) Ja, ik denk dat dit terechte vragen zijn en dat u terecht kritisch bent. Wij zijn zelf ook kritisch op de hele SAP-saga, waarover ik zojuist al het één en ander over heb verteld. Ik kan u verzekeren dat testen, opnieuw testen en nog een keer testen, onderdeel is geweest van het plan en het protocol wat wij hebben gevoerd. De livegang is ook minimaal drie keer uitgesteld omdat we vonden dat het nog onvoldoende robuust was na het testen. Dus gingen wij met goede verwachtingen live in november van 2022. En toch bleek het niet passend te zijn. Dan zie je maar dat testen, en op papier, en zelfs al een beetje in een live-testomgeving, niet de garantie geeft helaas.

U vroeg ook of de IT organisatie wel voldoende op niveau is? Ik denk dat we daar wel kunnen stellen dat we te veel hebben moeten vertrouwen en leunen op de expertise van externe mensen. Daarbij is het natuurlijk belangrijk dat je, als je zo'n traject ingaat, de kennis van hoe Sligro werkt en denkt, combineert met de kennis van het technisch platform waar je naartoe beweegt. En het probleem is vaak, zeker als je begint, dat je wel heel veel kennis hebt over hoe Sligro werkt en denkt, maar nog niet hoe dat in een wereld van SAP opgelost moet worden. Anderzijds hebben die mensen die heel goed snappen hoe SAP dingen oplost, onvoldoende kijk op wat bij Sligro nu echt de essentie is. We hebben wel geprobeerd om die twee groepen bij elkaar te brengen. De bewijslast is echter dat we daar onvoldoende in zijn geslaagd. Onder leiding van onze nieuwe CIO die in januari vorig jaar is gestart, doen we nu ook een aantal zaken anders. Eén van die zaken is, om in ons eigen team, dus de mensen die in dienst van Sligro zijn, meer SAP-kennis op te gaan bouwen. We denken nu dat we dat meer in eigen hand moeten hebben en in eigen huis. Daarmee willen we de kennis van SAP en de business combineren. Vandaar ook dat we even op de pauzeknop hebben gedrukt, want dat duurt even voordat je nieuwe mensen met die kennis binnen hebt en dat die ook aan SAP gewend zijn. Dus die les hebben we in ieder geval, weliswaar hard, maar wel geleerd.

Dan had u het ook over de kosten. Wij zijn altijd primair kritisch op onszelf. Want het gaat over onze keuzes en over hetgeen onder onze regie is gebeurd. Dus wij hebben de primaire verantwoordelijkheid. En helaas doen we daar inderdaad ook de aandeelhouders pijn mee. Dat zijn we ons terdege bewust. Wij hebben in de discussies die wij nu met onze partners voeren, zeker ook met het oog op hoe we in de toekomst

verder gaan, uitgelegd dat dit soort uitgaven niet in de koude kleren gaan zitten bij Sligro en niet voor herhaling vatbaar zijn. Dus zowel met de blik vooruit, als met de blik een stukje terug, doen wij een beroep op onze partners om ons op het betaalbaar maken van het tot een einde brengen van dit traject, tegemoet te komen. Die gesprekken lopen nu volop. Daar kan ik nu nog geen harde toezegging over doen of bedragen voor inboeken. Dat heb ik dan ook maar niet gedaan. Maar ook de kosten en de betaalbaarheid van het afronden van dit traject is natuurlijk een belangrijk thema op die agenda.

En dan tot slot process redesign. Ja, het credo was: 'blijf bij de standaard van SAP'. We hebben heel veel veranderingen in ons bedrijf doorgevoerd. Ik meen dat we in de AVA in dit kader onder meer het wijzigen van het boekjaar en het verder indikken van de juridische structuur van de groep hebben laten passeren. Maar ook in de dagelijkse processen hebben we aanpassingen aan die standaard gedaan. Dat is echt wel het ijkpunt geweest om vanuit te starten. Toen de aandacht werd afgeleid door andere zaken, zoals bijvoorbeeld door COVID, is dat minder strikt geworden. We willen ons niet achter COVID verschuilen, maar dat is wel wat er is gebeurd. Daardoor hebben we dus gekregen wat we nu hebben. Dat zijn pijnlijke maar ook waardevolle lessen. De vraag nu is hoe borgen we voorwaarts dit niet weer gaat gebeuren? Dat is ook nog niet zo makkelijk en daarom hebben we wel even wat tijd nodig. In die fase zitten we dus nu.

2) (*R. van der Sluijs*) Voor wat betreft het aansturingsmodel is onze visie vandaag de dag wat anders dan een aantal jaren geleden. Ons beeld was inderdaad dat België als tweede land een opmaat zou zijn naar een verdere internationale consolidatie en een verdere groei: eerst land twee, en bij bewezen succes, verder naar land drie. Daar hebben we vervolgens onze organisatiemodel met afzonderlijke landendirecties op ingericht. Vorig jaar rond de zomer hebben we met elkaar geconcludeerd dat het verstandig is om het aansturingsmodel te heroverwegen omdat het voor ons nu wat te groot is georganiseerd in de context waarin wij nu zitten. We moeten ervoor zorgen dat we zowel in Nederland als in België succesvol zijn, en dus ook gewoon winst kunnen maken. Als je dan ziet dat je die ambitie niet op de korte termijn kan invullen, dan moet je bijsturen. En dus hebben wij gekozen voor een meer hands on aansturingsmodel met Nederland en België onder één regie. Dat betekent niet dat wij als Nederlanders in België pretenderen alles te weten. Dus de teams die in de operatie actief zijn, dat zijn ook Belgische collega's. Bovendien hebben wij in ons directieteam ook een Belgische collega die ons daar scherp in houdt. Maar zoals we eigenlijk ook in Nederland georganiseerd zijn: het gaat in Amsterdam en in Maastricht niet om Koen Slippens en Rob van der Sluijs, maar het gaat om de lokale mensen die daar de interactie hebben met onze klanten, die de behoeftes goed kennen, die de markt lokaal goed kennen en weten wat er nodig is. Dat is uiteraard in België ook zo, dus de mensen die elke dag op de baan zitten en in overleg zijn met onze klanten, de mensen die in de vestigingen staan, die met onze klanten interacteren, en ook de assortimentsmanagers. Dus we kopen centraal in, maar het assortiment bepalen we lokaal. Dat is met de kennis van België en de Belgische gewoontes en gebruiken, want die zijn in België inderdaad op sommige vlakken echt anders dan die in Nederland. We gaan nu terug naar het model waarbij we zeggen: we doen centraal wat centraal kan en synergie en grip geeft, maar alles wat te maken heeft met elke dag de goede dingen doen voor de klant, dat doen we dicht bij de klant en lokaal. Dus met Belgische mensen in België en Nederlanders in Nederland. En alles wat we kunnen centraliseren dat doen we dan hier vanuit Veghel onder aansturing van één team.

(*K. Slippens*) Ik wil daar graag nog iets aan toevoegen. Wij hebben een businessmodel van centrale aansturing. En daar hoort ook één geïntegreerd IT platform bij. Dat is onze manier van werken en hoe wij het kunnen. Dat past bij ons. Op deze manier hebben we door de jaren vele overnames gedaan, dus met een centrale sturing. En het klopt dat je

in België ook nog een meer kleinschalige markt hebt waar bij een horecaklant om allerlei redenen, vele malen meer leveranciers aan de deur komen dan in Nederland. Het is overigens wel een markt die wat aan het krimpen is ten faveure van grotere partijen, want ook in België vindt dat plaats. Er zijn ook veel internationale klanten. Dat zijn klanten die willen graag in beide landen op een gestructureerde, identieke manier, zaken doen. Dat kan niet zonder de juiste centrale sturing. En het laatste wat ik eraan toe wilde voegen is dat het aansturen van businessmodellen van landenstructuren ook iets dynamisch is. Het is niet zo dat er tot in de eeuwigheid maar één model het beste is. Wij denken dat in de fase waar we nu staan, dit het beste model is. En ik ben het helemaal met u eens dat, mocht je in de toekomst in tien landen actief zijn, je dat niet in het huidige businessmodel kunt doen. Maar laten we eerst maar eens zorgen dat we in twee landen succesvol zijn en daar hoort dit businessmodel, denken wij, bij.

De heer T.Tse stelt de volgende vraag:

Ik heb een vraag over Sligro Food Group Transport. Daarmee zijn jullie begonnen in 2023. Mijn vraag is: hoeveel van de ritten van Sligro worden in eigen beheer uitgevoerd ten opzichte van de externe transporteurs? En begin dit jaar hebben jullie ook nog de transportactiviteiten van Simon Loos overgenomen. Wat is jullie streven als het gaat om de verhouding tussen totaal aantal ritten dat in eigen beheer zal worden uitgevoerd het totaal aantal ritten dat niet in eigen beheer zal worden uitgevoerd?

Deze vraag wordt als volgt beantwoord:

(K. Slippens) Het aantal ritten weet ik zo niet uit het hoofd, maar ik weet wel het aantal vrachtwagens. Na de overname van een deel van de activiteiten van Simon Loos hebben we ongeveer 165 vrachtwagens in eigen beheer rijden op een totaal van, ik meen, circa 700 vrachtauto's die in Nederland rijden. Dus je zou kunnen zeggen dat we ongeveer 20% in eigen beheer doen. Daarbij beschouwen we Sligro Food Group Transport gewoon als een collega-bedrijf van de andere transportbedrijven waar we mee samenwerken, zoals bijvoorbeeld Euser. Alle transportbedrijven, dus ook Sligro Food Group Transport, moeten aan dezelfde eisen voldoen. De planning van alle ritten doen we zelf. 20% van alle vrachtauto's in eigen beheer is een mooi aandeel en we hebben niet de drang om dat percentage fors te verhogen. Maar als de situatie bij de andere transportbedrijven verandert, kan dat percentage nog wel hoger worden.
(R. van der Sluijs) Overigens is het zo dat Sligro Food Group Transport alleen voor Sligro rijdt, dus niet voor derden.

De heer P. Spanjer stelt de volgende vragen:

1) In het Voorwoord van het jaarverslag (blz. 6) schrijft u dat klanten in toenemende mate kritisch zijn op prijs. In dit verband vraag ik uw aandacht voor wat ik noem het probleem van de etiketdiscriminatie waardoor bijvoorbeeld Coca-Cola met een Duits etiket goedkoper is dan dezelfde cola met een Nederlands etiket. Gaat u als Sligro samen met de supermarkten naar Brussel en Den Haag toe om daar een einde aan te maken?

2) Op blz. 14 van het Jaarslag staat het volgende: "Wij kopen overwegend zelfstandig in, voor zowel de Nederlandse als Belgische bedrijfsonderdelen. Internationaal volumes stapelen waar mogelijk en lokaal inkopen waar gewenst". In dit verband stel ik u de vraag waarom u nog steeds bij Superunie blijft en niet overstapt naar een andere inkoopgroep met veel meer internationale inkoopkracht.

Deze vragen worden als volgt beantwoord:

1) *(K. Slippens)* Wij zijn heel kritisch op prijzen, zowel naar onze leveranciers als naar Den Haag en Brussel als het gaat om regelgeving.

2) (*K. Slippens*) Wij zijn blij met Superunie. Superunie werkt internationaal al samen binnen EMD en we denken dat er internationaal nog kansen zijn voor Superunie om zich te versterken.

De heer T. Swinkels stelt de volgende vragen:

1) In Nederland heeft u al een hoog marktaandeel waardoor het moeilijk zal zijn om in Nederland nog fors uit te breiden. In België is dat anders. Daar liggen nog veel groeikansen. In Nederland bent u succesvol geweest met de samenwerking met Heineken. Ziet u in België ook mogelijkheden voor samenwerking met Belgische brouwerijen?

1) In Nederland heeft u met Van Hoeckel een sterke positie in de institutionele markt van onder meer verzorgingshuizen en verpleeghuizen. Ziet u in België ook kansen om die kant op te gaan?

Deze vragen worden als volgt beantwoord:

1) (*K. Slippens*) Wij zien zowel in Nederland als in België volop groeikansen. In Nederland zijn we met een marktaandeel van ongeveer 25% marktleider. Dus ongeveer 75% van de markt wordt niet bij ons ingekocht. Er zijn dus ook in Nederland nog veel groeikansen. Wij zijn blij met de samenwerking met Heineken in Nederland. Dat zorgt voor groei in Nederland. Dat zouden we ook best in België willen doen, maar Heineken heeft daar qua marktaandeel wel een andere marktpositie, net als wijzelf overigens. Bovendien zit de markt in België anders in elkaar dan in Nederland. In België is de rol van de drankhandelaren een stuk groter.

2) Van Hoeckel is na de verhuizing van Den Bosch naar Veghel nog verder geïntegreerd in de organisatie van Sligro Food Group. In België heet Van Hoeckel eigenlijk JAVA. En zoals u misschien nog weet, was JAVA onze eerste overname in België. JAVA doet een groot deel van haar omzet in de institutionele markt, dus de ziekenhuizen, de verzorgingscentra etc. En nu we in Nederland en België op één systeem komen, zijn we ook bezig om Van Hoeckel en JAVA veel meer samen op te laten trekken. Want als je bijvoorbeeld menucycli en dergelijke voor je klanten ontwikkelt, dan kun je dat natuurlijk zowel in Nederland als België gebruiken. Sommige dingen moeten in Nederland en België net even anders, maar in de basis zijn er ook heel veel overeenkomsten. JAVA en van Hoeckel kunnen veel van elkaar leren. Dat doen we dus ook.

Mevrouw Claessens (V.B.D.O., Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling) stelt de volgende vragen:

1) Mijn eerste vraag gaat over de biodiversiteit. Ik ben erg blij dat mijn opmerking een paar jaar geleden over de bloemetjes en de bijtjes en de afhankelijkheid van Sligro Food Group hiervan tot resultaat heeft gehad dat biodiversiteit inmiddels als een materieel thema is gedefinieerd. Er zijn nog geen KPI's voor vastgesteld in dit jaarverslag, maar wij zien graag volgend jaar een uiteenzetting wat de kansen en risico's zijn en welke KPI's Sligro daarvoor gaat vaststellen.

2) Biodiversiteit heeft ook te maken met het kappen van bomen. De Europese Unie heeft een ontbossingsregelgeving opgezet. Bijna alle producten van Sligro vallen onder die nieuwe regelgeving. Producten met rubber of vlees of hout moeten een document meekrijgen waarop staat dat zij niet van een ontbost perceel komen. Dit is een behoorlijke impact voor de bedrijfsvoering van Sligro en de VBDO vraagt zich af hoe u zich daarop voorbereidt, want dat gaat eind van dit jaar al in.

3) Biodiversiteit en bomen heeft ook te maken met verpakkingen, want verpakkingen die worden van papier gemaakt en ook van plastic. We hebben een aantal jaar geleden een doelstelling in uw jaarverslag zien staan dat u graag 20% minder verpakkingsmateriaal wil gaan realiseren. In dit jaarverslag heb ik deze nulmeting niet meer

teruggevonden. Kunt u bevestigen dat u de doelstelling nog wel voor ogen hebt ? En hoe gaat u de nulmeting vaststellen van het aantal verpakkingen dat u eerder had ?

Deze vragen worden als volgt beantwoord:

1) (*K. Slippens*) Wij luisteren altijd goed naar u. Dat weet u, ook als het over biodiversiteit gaat. En ik denk eigenlijk dat we dit onderwerp nog iets krachtiger omarmd hebben dan u nu weergeeft. Want biodiversiteit is niet alleen één van de veertien duurzaamheidsthema's die we op basis van de dubbele materialiteitsanalyse hebben bepaald, maar dit onderwerp zit ook in onze topisico's voor het bedrijf als geheel. Daar hebben wij grondstoffen en materiaaltekorten als thema benoemd en daar is biodiversiteit een belangrijk aspect van. Dus biodiversiteit staat bij ons zeker op de agenda. De KPI's zult u volgend jaar ook terugvinden.

2) (*K. Slippens*) Ontbossing is een heel ingewikkeld thema. Daar heeft u helemaal gelijk in. Dit is één van die thema's waarover het in Brussel best gemakkelijk is om allerlei maatregelen af te kondigen. Het is iets lastiger is om daar invulling aan te geven. Dat doet overigens niets af aan het belang van het thema. En om dat voor de overige aanwezigen ook even duidelijk te maken geef ik een voorbeeld. Kijk, als we bomen kappen om daar meubels van te maken, dan is dat vrij helder dat dit van belang is voor ontbossing. Maar je kunt het ook hebben over een dropje waar gelatine in zit. Gelatine is gemaakt van botten. Die botten zijn van runderen. Die runderen eten voer en dat voer stond op een stuk land. En dan is de vraag of daar ontbossing voor heeft plaatsgevonden. En dit voorbeeld zit ook in ditzelfde thema van ontbossing en dan wordt het een stuk lastiger. Dat betekent dat wij met een aantal andere partijen de armen ineengeslagen hebben en hebben gezegd "hoe gaan we dit zo goed en zo kwaad mogelijk oplossen met elkaar". Bij die partijen moet u denken aan het CBL, onze branchevereniging, maar ook de FNLI, de branchevereniging van de producenten, de A-merken, maar ook het ministerie van LNV, want die hebben daar natuurlijk ook hun mening over en ook hun zorgen en hun impact op. En dat gesprek vindt nu plaats. Dus we erkennen dat er door de ontbossingsregelgeving heel veel op ons allen afkomt wat ongetwijfeld tot veel administratieve consequenties gaat leiden. En we gaan met elkaar proberen om daar toch op een enigszins pragmatische manier mee om te gaan die ook recht doet aan het probleem van ontbossing.

3) (*K. Slippens*) Dat brengt mij bij uw derde vraag over plastic verpakkingen. Dat is ook een omvangrijk thema en veel werk. Daar zijn we druk mee bezig en we verwachten dat we dat werk de komende maanden gereed krijgen. En dat roept dan ook inderdaad het probleem op dat ontstaat als je een doelstelling hebt tot verlaging ten opzichte van iets wat niet meer bekend is. We zullen dat naar eer en geweten met elkaar oplossen. We zullen een aannname moeten doen voor wat we de afgelopen jaren al bespaard hebben aan verpakkingen, ook bijvoorbeeld om die verpakkingen slimmer te maken.

De heer Burgers stelt de volgende vragen:

1) Ik wil toch nog even terugkomen op het uitgebreide verhaal van wat de heer Van der Sluijs zo treffend omschreef als de SAP-saga en wel naar de toekomst toe, want de toelichting is heel helder. Dank daarvoor, want het is natuurlijk een gecompliceerd dossier. Maar ik las dus op één van de sheets de mededeling dat de genomen maatregelen de Belgische operatie veel lucht geeft en enkele jaren, meervoud dus, rust geeft om het vertrouwen van klanten te herwinnen en aan groei en resultaat te gaan werken. Nou, die formulering, enkele jaren rust, betekent dus, in combinatie met de mededeling die daarna komt, namelijk dat met SAP International gewerkt wordt aan een toch weer nieuwe versie, dat er toch naar de toekomst toe een nieuw hoofdstuk wordt toegevoegd aan deze saga. Namelijk het alsnog in de markt zetten samen met SAP van de nieuwe oplossing. En mijn vraag is nu concreet: hangt er al een prijskaartje aan en ook een routeplanning. Want als u zegt de komende jaren wordt de Belgische

operatie rust gegund om et cetera, dan vertaal ik dat naar dit jaar en volgend jaar. En dat betekent dat vanaf 2026 dan de nieuwe uitrol zal gaan plaatsvinden. En dat is dus de eerste vraag. Kunt u deze agenda niet alleen bevestigen, maar ook enigszins kwantificeren?

2) En dat brengt me bij de tweede vraag. Misschien dat het mogelijk is om ook iets te zeggen over de concrete investeringen en ook mogelijke desinvesteringen die u dit jaar voornemens bent te gaan doen. Dank u vriendelijk.

Deze vragen worden als volgt beantwoord:

1) (*R. van der Sluijs*) De SAP-saga loopt al vijf jaar en het krijgt nog een vervolg. En ik denk dat de conclusie inderdaad terecht is dat het nog een traject is wat enige jaren in beslag zal nemen. Hoeveel exact, dat kunnen we nu nog niet precies zeggen. Maar onze inschatting is dat het zeker nog wel tot in 2026 zal lopen. En dan hebben we het al over 2,5 jaar vanaf nu zo ongeveer. Maar de eerlijkheid gebiedt ook dat we de analyse nog aan het doen zijn. Één van de lessen die we hebben geleerd is dat je niet alles tegelijk moet willen doen, dus dat je het in delen gaat opdelen en in kleinere brokjes doet. Dat maakt het beheersbaarder, maar het betekent ook dat je er meer tijd voor nodig hebt. En 'rust in België' betekent dat we destijds dachten dat het een goed idee was om in een land waar het landschap pluriform is, te starten om dat uniformeren. Wij denken nu dat het verstandig is om België eens even met rust te laten en wellicht in Nederland de eerste stapjes te zetten van het vervolg. Dus vandaar het idee België wat langer de rust te geven, want daar moet vooral gewerkt worden aan klanttevredenheid, omzet en rendement. Het prijskaartje is daarom ook nog lastig. Daar lopen inderdaad een aantal discussies. Dat is natuurlijk het hergebruik van alles wat gemaakt is, ook van het deel wat we al hebben afgeboekt. Dat zijn we aan het toetsen. Wat kunnen we daarvan hergebruiken en gieten in de nieuwe oplossing? Daarnaast loopt ook de discussie, waar al aan werd gerefereerd, over afspraken met onze partners. Daar moeten we van hen nog hun voorstellen op zien. Maar uiteraard, een onderdeel van het opleveren van een plan is een duidelijke timing met een route en een inschatting van wat het dan nog kost. En dat moet natuurlijk wel passen in de proporties van hoe wij investeren in dit bedrijf.

2) (*R. van der Sluijs*) Uw tweede vraag gaat over de investeringen en desinvesteringen in brede zin. We hebben een langere termijndoel om tussen de 2 à 2,5 % van de omzet in onze organisatie te investeren in vernieuwing. Dat is inclusief IT. En daar zit ook vernieuwing van vestigingen, et cetera, allemaal in. Dat is ook ongeveer het doel waar we op sturen en waar we van uitgaan. Wij zijn kritisch op het gebruik van het vastgoed. Waar wij het vastgoed volledig zelf gebruiken, houden we dat aan onszelf of soms is er een mogelijkheid om dat dan toch in een huurconstructie te stoppen. We hebben geen grootschalige plannen om dat in de toekomst anders te doen. We hebben nog wel wat locaties waar we zelf een deel gebruiken en een deel ook niet en dan kan het interessant zijn om daar een sale en leaseback transactie te doen. Verder zijn we nog actief op de groothandelsmarkt in Amsterdam, waar we nu vijf locaties bezitten en waar we uiteindelijk naar één nieuwe locatie gaan. Daardoor zijn geen grote boekwinsten te verwachten. Wij verwachten op dit moment geen grootschalige mutaties in het vastgoed. En overigens zijn onze financiële doelstellingen exclusief de effecten van vastgoedtransacties of anderszins. Dus de resultaatsdoelstellingen die enten wij op gewoon het operationele resultaat en als er dan een keer een meevallertje is of iets uit de vastgoedtransacties, dan is dat mooi meegenomen, maar dat is natuurlijk niet waarop we het resultaat willen samenstellen.

4. Jaarstukken

4.a Adviserende stemming inzake het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport (besluit) (bijlage 2)

Het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport is gepubliceerd op de website bij de agenda van deze vergadering. Dit agendapunt wordt door de Voorzitter toegelicht aan de hand van de (hier als herhaald en ingelast te beschouwen) sheets die in het slidedeck van de presentaties zijn opgenomen (zie:

<https://www.sligrofoodgroup.nl/sites/default/files/pdf/aandeelhoudersvergadering/Presentatie%20AVA%2027-03-2024.pdf>).

Voorafgaand aan deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders is een vraag gesteld over de kwalitatieve doelstelling 'Digital roadmap'. De vraag was of de ERP- implementatie onderdeel was van die digital roadmap en zo ja, hoe dit is meegewogen in de bepaling van de uitkomst op deze kwalitatieve doelstelling.

Het antwoord op die vraag luidt als volgt: De ERP- implementatie was geen onderdeel van de digitale roadmap. De digitale ambitie is één van de strategieën voor 2022-2025. Doelstelling voor deze periode is de integrale propositie aan onze klanten significant te verbeteren. De heer Slippens heeft zojuist de digitale transformatie toegelicht. Belangrijke punten daarvan zijn: (1) Het Sligro online platform op basis van SAP hybris en Adobe Experience Manager functioneert goed en is in ontwikkeling; (2) Het Sligro online platform is door de klanten heel goed gewaardeerd met het cijfer 8,2; (3) Het platform wordt voortdurend verbeterd o.b.v. klantenfeedback en benchmarking; (4) In 2023 zijn grote stappen gezet bij de verbetering van de functionaliteit 'zoeken' en 'personalisatie'; (5) De beoogde doelen op het geleidelijk beëindigen van telefonisch bestellen door Heineken-klanten is behaald: 97% van de Heineken klanten bestelt inmiddels via het platform (gelijk aan food klant); (6) Er is een grote verbetering op onze Digitale architectuur principes gerealiseerd en we maken voortaan gebruik van zogenaamde API's. Met deze API's wordt de koppeling van ons platform met nieuwe apps en digitale services aanzienlijk makkelijker; (7) Tot slot is een modern data platform opgeleverd op basis van Google Cloud.

Op basis van al deze punten heeft de RvC geoordeeld dat de voortgang in de digitale roadmap in 2023 op voldoende niveau (at target) was om de ambitie van deze strategie in de periode 2022-2025 te kunnen realiseren.

In 2023 zijn onder het langetermijnbonusplan 25.351 aandelen voorwaardelijk toegekend aan de Directie. Dat aantal komt overeen met de bonus 'at target' van 60% van het vaste salaris.

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.

Bij de vaststelling van de jaarrekening over 2025 tijdens de AVA van 2026 zal blijken in hoeverre de doelstellingen in de periode van 2023 t/m 2025 zijn behaald. Op basis daarvan zal het aantal aandelen worden berekend dat dan onvoorwaardelijk wordt toegekend. Voor die onvoorwaardelijk toegekende aandelen geldt dan een vervreemdingsverbod van twee jaar.

De LTB bedraagt 60% 'at target' van het vaste salaris. Op de sheet ziet u de drie lange termijn doelen van de LTB met daarbij vermeld de weging in de totale LTB van 60% 'at target' :

1. Ebitda 2025: 7,5% van de omzet = 18% 'at target'
2. Total Shareholders' Return (TSR) o.b.v. ranking 2025 AMX & AScX = 18% 'at target'
3. -40% CO2 uitstoot in 2025 als % omzet t.o.v. 2010 = 24% 'at target'

In verband met commerciële en concurrentiële overwegingen publiceren wij de doelstellingen van de korte termijn bonus achteraf. De doelstellingen van de lange termijn bonus worden vooraf bekend gemaakt. De doelstellingen van de lange termijn bonus voor de periode 2024 t/m 2026 zijn opgenomen in het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport

Vervolgens geeft de voorzitter de gelegenheid tot het stellen van vragen over agendapunt 4a.

De heer A. Jorna (V.E.B.) stelt de volgende vraag:

Gedeelde smart is halve smart. Dat wil ik maar zeggen. Als je kijkt naar de korte termijnbonus, verwondert het ons dat de livegang in België van het ERP-systeem niet geleid heeft tot een KPI zoals die met de Directie is afgesproken en opgelegd. Kunt u dat toelichten, dat u zo'n belangrijk onderdeel wat toch heeft geleid tot € 14.000.000 afboeking, niet in de KPI heeft opgenomen?

Deze vraag wordt als volgt beantwoord:

(*F. Rijna*) Het jaar daarvoor hadden we dat al gedaan. Bij het vaststellen van de kwalitatieve targets voor 2023 hadden we een lijstje van 8 à 9 potentiële targets. We hebben er uit dat lijstje vier gekozen die volgens ons op dat moment het belangrijkste waren.

In overeenstemming met de wettelijke regels wordt sinds enkele jaren het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport jaarlijks aan de Algemene Vergadering voorgelegd ter adviserende stemming.

De adviserende stemming heeft de volgende uitslag:

aantal aandelen waarvoor geldige stemmen zijn uitgebracht	:	36.496.047
stemmen voor	:	35.246.281
stemmen tegen	:	1.249.407
onthoudingen	:	359

4.b Presentatie door de accountant over de controle van de jaarrekening

De heer Albert-Jan Heitink, Lead Audit Partner Deloitte, geeft een toelichting op de accountantscontrole van de jaarrekening 2023 van Sligro Food Group N.V..

Hier wordt verwezen naar de (als herhaald en ingelast te beschouwen) sheets van de presentatie van de heer Heitink (zie:

<https://www.sligrofoodgroup.nl/sites/default/files/pdf/aandeelhoudersvergadering/Presentatie%20AVA%2027-03-2024.pdf>).

Vervolgens geeft de voorzitter de gelegenheid tot het stellen van vragen over

agendapunt 4b aan de heer Heitink.

De heer A. Jorna (V.E.B.) stelt de volgende vraag aan de heer Heitink:
Heeft u in uw vorige Management letters opmerkingen gemaakt over de risico's die in de organisatie ten aanzien van het SAP ERP-systeem bestonden bij Sligro? En welke observaties heeft u in de laatste management letter eigenlijk aan Sligro aangegeven?

Deze vraag wordt als volgt beantwoord:

(A.J. Heitink) Ik ga even terug naar de livegang van SAP Antwerpen. Daarvoor heeft Sligro gewerkt aan bouwplaten. En die bouwplaten, daarvan hoop je dan dat die op een gegeven moment op elkaar plakken en als je dan de sleutel omdraait, dat het werkt. Dus we hebben gewoon puur technisch gekeken naar die bouwplaten, voor zover dat wij dat konden. Maar om het scherp te stellen: wij zijn geen onderdeel van de managementbeslissing voor een go live-gang. Dat is altijd aan het management zelf. Het tweede is, en dat is net denk ik ook al benoemd, vorig jaar hebben we als het gaat om de administratie in België in de audit best wel last gehad van die livegang. Ik denk dat we dat vorig jaar ook benoemd hebben, en hier ook benoemd in onze auditopinie, dat dat niet zonder slag of stoot is gegaan.

De heer A. Jorna (V.E.B.) stelt de volgende vraag aan de heer Heitink:
Ik heb gevraagd: wat staat in de management letter?

Deze vraag wordt als volgt beantwoord:

(A.J. Heitink) Wij hebben in algemene zin de risico's aangegeven, ook voor een go live-gang, maar ook niet meer dan dat.

De heer A. Jorna (V.E.B.) stelt de volgende vraag aan de heer Heitink:
Wat staat in de laatste management letter?

Deze vraag wordt als volgt beantwoord:

(A.J. Heitink) De laatste Management letter dateert van september 2023, toen was in die zin het leed al geleden.

De heer P. Spanjer stelt de volgende vraag aan de heer Heitink:
Ik heb een vraag aan de accountant over de OKB. Welke kantoor heeft er meegekeken en wat is er uit die review gekomen?

Deze vraag wordt als volgt beantwoord:

(A.J. Heitink) Dat is Deloitte. OKB dat staat voor Opdracht gerichte Kwaliteits Beoordeling. Vroeger noemden we dat 'de tweede lezer'. Die is verplicht ook bij wet. Deloitte is groot genoeg om in het partnerbestand iemand aan te wijzen die die OKB-review uitvoert. Dat is een serieuze review waarbij veel vragen moeten worden beantwoord. De controleverklaring kan pas worden afgegeven als de tweede lezer daarmee akkoord is.

Nadat de vragen aan de heer Heitink zijn beantwoord dankt de Voorzitter de heer Heitink. Zijn presentatie was de laatste in diens rol als accountant van Sligro Food Group, want vanaf het boekjaar 2024 neemt EY het stokje over van Deloitte als controlerend accountant.

Vervolgens geeft de voorzitter de gelegenheid tot het beantwoorden van de vragen over agendapunt 4b aan de Directie.

De heer Stevense stelt de volgende vraag:

Dank u wel mijnheer de voorzitter. Ik zit toch een beetje met die CSRD. Ik noem het dan maar ESG. Daar heb je die drie scopen en volgens mij heeft de heer Slippens daar al wat over gezegd, aan de hand van het voorbeeld over de fles. Gisteren was ik bij Randstad. Daar leek het me zeer ingewikkeld en ik ben er eerlijk gezegd nog niet helemaal uit. Maar is het voor Sligro niet simpeler om die scope drie vast te stellen en te rapporteren als voor wat ingewikkelder bedrijven?

Deze vraag wordt als volgt beantwoord:

(R. van der Sluijs) Ik denk dat u terecht constateert dat, zeker hoe verder het eigenlijk van de onderneming afstaat, dus verderop in de keten, hoe moeilijker het natuurlijk wordt om correcte gegevens boven tafel te krijgen. Koen heeft dat al geschetst aan de hand van het flessenvoorbeeld. Als we in plaats van materialen ook nog eens de CO₂-footprint van die materialen moeten kennen en optellen, en in beeld moeten hebben hoe het door de keten heen wordt getransporteerd, kunt u zich voorstellen dat dit een enorme hoeveelheid data is en dus een enorme opgave. We hebben 75.000 producten in ons assortiment en die informatie moeten we van al die producten weten. Dat kunnen we niet zelfstandig doen. We zijn daar ook afhankelijk van andere partijen. Daarom zijn we actief om samen met partijen in de branche ervoor te zorgen dat die datacollectie op een goede manier gaat plaatsvinden en op een gestructureerde wijze. Dat wordt een behoorlijke uitdaging. En daarna ook voor de accountant om daar een oordeel over te hebben. Maar voor scope 1, dus wat we in eigen hand hebben zoals ons transport en ons energieverbruik, kunnen we uiteraard wel een goed systeem opzetten om dat te meten en te onderbouwen. En in die beweging zullen we proberen transparant te zijn en toe te lichten wat de aannames zijn geweest zodat u ook zelf kunt beoordelen is dit nu feitelijke informatie of is het een aanname en een calculatie.

De heer T. Swinkels stelt de volgende vragen:

- 1) Had u de problemen met SAP niet eerder bekend moeten maken?
- 2) Is het mogelijk om al na anderhalve maand de jaarcijfers te publiceren en te ondertekenen voor controle? Is dat niet heel snel? Ook gezien de nieuwe toevoegingen die in de loop van dit jaar gaan komen. Het lijkt me niet meer haalbaar om dat allemaal binnen die anderhalve maand te doen.

Deze vragen worden als volgt beantwoord:

- 1) *(R. van der Sluijs)* Wij hebben vorig jaar in onze kwartaalberichten updates gegeven over waar we stonden met SAP.
- 2) *(R. van der Sluijs)* Ik denk dat de tijd die Deloitte neemt bij Sligro Food Group voor de controle, ook gedurende het jaar, en op het jaareinde, niet afwijkt of anders is dan in de markt te doen gebruikelijk. Dus vanuit mijn perspectief zou in principe de tijd die daarvoor staat, daar passend voor moeten zijn. Wij voorzien echter ook dat begin 2025, met zowel de transitie naar een nieuwe accountant die dat voor het eerst moet gaan doen, als met de inwerkingtreding van de CSRD en de controle die daar moet plaatsvinden, dat dat meer tijd in beslag gaat nemen. En u heeft in ons jaarverslag ook al kunnen zien dat wij om die reden de publicatie van de jaarcijfers hebben verplaatst naar eind maart en dat we elkaar dus niet volgend jaar in maart hier treffen, maar pas in mei. Want er zal meer tijd nodig zijn om naast de controle over de cijfers ook de controle op de niet-financiële kengetallen tot op zekere hoogte te doen. Wij houden er komend jaar al rekening mee dat dit meer tijd zal vragen en dat we dus ook later komen met de cijfers.

4.c Vaststelling van de jaarrekening 2023 (besluit)

De Voorzitter stelt de aanwezigen in de gelegenheid tot het stellen van vragen over de jaarrekening, die is opgenomen in het tweede gedeelte van het Jaarverslag (vanaf pagina 101).

De heer Jorna (V.E.B.) stelt de volgende vraag:

Dank u, voorzitter. De vraag is heel simpel. De komende periode is kostenreductie het credo. Het laaghangend fruit, mag ik aannemen, is allang geplukt. Er gaan 150 mensen uit. Dat zal een besparing opleveren. Maar in welke context moeten er nog meer besparingen realiseerbaar en haalbaar zijn?

Deze vraag wordt als volgt beantwoord:

(R. van der Sluijs) We gaven al aan de medewerkers, de logistiek en het transport belangrijke kostenposten zijn bij ons. Wij zien nog heel veel mogelijkheden om de efficiency te verbeteren. In een van de plaatjes in de presentatie van Koen stond bijvoorbeeld ook kleinschalige mechanisering in Amsterdam, waarbij wij emballageprocessen waar heel veel mensen bij betrokken zijn, tot op zekere hoogte mechaniseren. Daarmee halen we onaangename uren uit het proces. Want het is vaak 's avonds en in de nacht werken en daar krijg je bijna niemand meer voor. Als we kijken naar de logistiek en naar de afspraken met onze klanten, dan is er nog heel veel te winnen op het indikken en het optimaliseren van de transportstromen. We hebben tal van initiatieven om ervoor te zorgen dat de vrachtwagen maximaal gevuld is en ook de individuele kratten in de vrachtauto zo vol mogelijk zitten. Dat we de postcodes en de levermomenten van onze klanten dusdanig op elkaar leggen dat we één keer in de straat komen en niet op maandag voor klant één en op andere dagen voor klant twee en drie. En dat we ook maximaal gebruikmaken van de inzet van de auto. Dat hebben we volgens mij vorig jaar ook al toegelicht. Daar hebben we al mooie stappen gemaakt, maar nog veel te winnen. Veel van onze klanten krijgen vanuit hun traditie en gewoonte graag in de ochtend beleverd, terwijl dat voor heel veel van onze klanten ook prima in de middag zou kunnen. Wij betalen een auto per dag, dus op het moment dat wij die ook 's middags nog een keer kunnen vullen en een ronde laten rijden is dat natuurlijk veel efficiënter. Dat zijn allemaal initiatieven waar je aan moet denken en daar zien we nog heel veel potentieel. Gelukkig.

Daarna constateert de voorzitter bij de besluitvorming over dit agendapunt dat de jaarrekening 2023 hierbij is vastgesteld.

aantal aandelen waarvoor geldige stemmen zijn uitgebracht	:	36.496.047
stemmen <u>voor</u>	:	36.479.530
stemmen <u>tegen</u>	:	20
<u>onthoudingen</u>	:	16.497

4.d Reserverings- en dividendbeleid (bijlage 3)

Geen verandering van beleid.

De Voorzitter stelt de aanwezigen in de gelegenheid tot het stellen van vragen over dit agendapunt.

De heer Burgers stelt de volgende vraag:

Wat mij opvalt in de presentatie daarstraks was het ontbreken van een chart met de

koersontwikkeling van het aandeel. We zijn hier op een aandeelhoudersvergadering en er worden besluiten genomen over het een en ander, maar de ontwikkeling van de waarde van de onderneming zoals op de beurs iedere dag wordt weergegeven, die ontbreekt. En daar wil ik het toch even met u over hebben bij dit agendapunt. Want op pagina 165 van het jaarverslag lees ik dat de zichtbare intrinsieke waarde van het aandeel per eind vorig jaar inmiddels is uitgekomen op een bedrag van € 10,43. Op dit moment op de beurs wordt het aandeel verhandeld op € 13,96. Velen van ons hier in de zaal herinneren zich nog een koers van € 45 zes jaar geleden. Nu is die ontwikkeling natuurlijk voor een belangrijk deel het gevolg geweest van de troubles met covid en ook het ERP-systeem. Aan de andere kant bent u heel duidelijk over de prognose of de doelstelling voor 2025, de EBITDA-marge van 7,5%. U kunt dat ook goed onderbouwen. Natuurlijk hebben we altijd van doen met onvoorziene omstandigheden waar ik rekening mee hou, maar toch. We staan dus hier bij punt vier, reserverings- en dividendbeleid en het lijkt mij gepast om daar wat breder naar te kijken dan gebruikelijk. Dus niet de 60% die je contant zou willen uitkeren, maar de keuze of het wellicht verstandig zou zijn om eigen aandelen in te kopen en die aandelen te gebruiken om met name de medewerkers die trouw en hard werken en in dienst zijn van Sligro te belonen. Want ik zie hier in de zaal zittend de slogan 'Iedere professional in food echt verder brengen', maar dat geldt toch ook zeker voor de vermogenspositie van uw medewerkers. Vandaar dat ik van harte zou willen aanbevelen of u zou willen onderzoeken of het dividend- en reserveringsbeleid kan worden uitgebreid met een inkoopregeling eigen aandelen vanaf het huidige niveau?

Deze vraag wordt als volgt beantwoord:

(R. van der Sluijs) Met lede ogen zien wij ook de koersontwikkeling en wij ontkennen daar zeker ook niet onze eigen bijdrage in. Al is natuurlijk een koers van een aandeel aan meerdere elementen onderhevig dan sec de prestatie van de onderneming. Ik denk dat ons plan er op is gericht om te laten zien dat wij met de initiatieven die we hebben genomen, na een vier-, vijftal turbulente jaren, de komende jaren de koers omhoog weer weten te vinden. Dat zal ongetwijfeld een positieve impact hebben, denken wij. Dan uw suggestie van het inkopen van de aandelen, ook mede ten behoeve van de medewerkers. Dat is iets wat wij al doen, want wij geven geen nieuwe aandelen uit op het moment dat er in de variabele beloning aandelen worden toegekend. Dat doen we niet alleen voor het management, maar dat doen we ook voor al onze medewerkers in de organisatie, in een winstdelingsregeling in aandelen. Met dit resultaat kunnen de medewerkers dit jaar daar helaas niet op rekenen, maar veel andere jaren wel. De overige inkoop van aandelen is uiteraard iets wat wij ook wel hebben overwogen. Maar zoals u weet, en dat ziet u ook in de samenstelling van ons aandeelhoudersbestand, zit een groot deel van de aandelen al langere tijd in vaste handen. Dat maakt het voor nieuwe geïnteresseerde aandeelhouders best lastig om in te stappen. De zogenaamde vrij verhandelbare aandelen, de free float, is al heel erg laag. En om die free float nog verder te verkleinen is een argument om niet tot inkoop van aandelen over te gaan. Daarom blijven wij vasthouden aan het uitkeren van een serieus dividend, door de resultaten daar ook naartoe te bewegen. Dat is dus onze lijn.

4.e Winstverdeling over 2023 (besluit) (bijlage 4)

De nettowinst is in 2023 uitgekomen op € 6 miljoen.

De winst per aandeel komt uit op € 0,14 ten opzichte van de winst van € 0,88 in 2022.

Het voorstel is om over 2023 een dividend van € 0,30 per aandeel uit te keren.

Aangezien in oktober 2023 reeds een interim-dividend van € 0,30 per aandeel uitbetaald, wordt geen slotdividend uitgekeerd.

Het resultaat van de stemming:

aantal aandelen waarvoor geldige stemmen zijn uitgebracht	:	36.496.047
stemmen voor	:	36.495.438
stemmen tegen	:	200
onthoudingen	:	409

Het voorstel is aangenomen.

4.f Verlening van décharge aan de Directie voor het gevoerde beleid (besluit)

Het resultaat van de stemming:

aantal aandelen waarvoor geldige stemmen zijn uitgebracht	:	36.496.047
stemmen voor	:	36.467.301
stemmen tegen	:	11.787
onthoudingen	:	16.959

Het voorstel is aangenomen.

4.g Verlening van décharge aan de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht (besluit)

Het resultaat van de stemming:

aantal aandelen waarvoor geldige stemmen zijn uitgebracht	:	36.496.047
stemmen voor	:	36.123.594
stemmen tegen	:	355.524
onthoudingen	:	16.929

Het voorstel is aangenomen.

5. Verstreking van een machtiging aan de Directie tot inkoop van eigen aandelen (besluit) (bijlage 5)

Het resultaat van de stemming:

aantal aandelen waarvoor geldige stemmen zijn uitgebracht	:	36.496.047
stemmen voor	:	36.493.421
stemmen tegen	:	0
onthoudingen	:	2.626

Het voorstel is aangenomen.

6.a Verlenging van de termijn van de bevoegdheid van de Directie tot uitgifte van

aandelen (besluit) (bijlage 6)

Het resultaat van de stemming:

aantal aandelen waarvoor geldige stemmen zijn uitgebracht	:	36.496.047
stemmen voor	:	35.768.615
stemmen tegen	:	727.053
onthoudingen	:	379

Het voorstel is aangenomen.

6.b Verlenging van de termijn van de bevoegdheid van de Directie tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders bij uitgifte van aandelen (besluit) (bijlage 7)

De heer Van Erum (1 aandeel), de heer Stevense (5 aandelen) en de heer Swinkels (275 aandelen) stemmen tegen het voorstel.

Het resultaat van de stemming:

aantal aandelen waarvoor geldige stemmen zijn uitgebracht	:	36.496.047
stemmen voor	:	35.771.295
stemmen tegen	:	724.383
onthoudingen	:	369

Het voorstel is aangenomen.

7. Bezoldiging Commissarissen (besluit) (bijlage 8)

Dit agendapunt wordt door de Voorzitter toegelicht aan de hand van de (hier als herhaald en ingelast te beschouwen) sheets die in het slidedeck van de presentaties zijn opgenomen (zie:

<https://www.sligrofoodgroup.nl/sites/default/files/pdf/aandeelhoudersvergadering/Presentatie%20AVA%2027-03-2024.pdf>).

Het resultaat van de stemming:

aantal aandelen waarvoor geldige stemmen zijn uitgebracht	:	36.496.047
stemmen voor	:	36.495.648
stemmen tegen	:	30
onthoudingen	:	369

Het voorstel is aangenomen.

8. Kennisgeving aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders van het voornemen van de Raad van Commissarissen om de heer Dries Bögels te benoemen tot lid van de directie van Sligro Food Group N.V. met ingang van 27 maart 2024 (bijlage 9)

De Raad van Commissarissen is voornemens de heer Dries Bögels te benoemen tot statutair directeur van Sligro Food Group N.V. met ingang van 27 maart 2024.

9.a Kennisgeving aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van het aftreden van de heer Freek Rijna als Commissaris van Sligro Food Group in verband met het eindigen van de maximale benoemingstermijn

De heer Rijna deelt mede dat hij vandaag, acht jaar na zijn benoeming, aftreedt als commissaris van Sligro Food Group in verband met het verstrijken van de tweede en laatste zittingstermijn van vier jaar.

9.b Kennisgeving aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van het besluit van de Raad van Commissarissen tot benoeming van de heer Dirk Anbeek tot voorzitter van de Raad van Commissarissen

De heer Rijna deelt mede dat de Raad van Commissarissen in verband met het agendapunt 9.a heeft besloten de heer Dirk Anbeek te benoemen tot voorzitter van de Raad van Commissarissen.

10. Rondvraag en sluiting

De heer Spanjer stelt de volgende vraag:

Bij het Nationale Food Congres in het Kurhaus in Scheveningen, vertelde de voorzitter van Spar Nederland dat Spar in haar winkels nieuwe apparatuur wil aanschaffen. Sligro is een grootaandeelhouder van Spar. Heeft Sligro via Bouter een offerte mogen indienen?

Deze vraag wordt als volgt beantwoord:

(K. Slippens) Wij hebben hiervoor geen offerte ingediend, want dit betreft ovens die via Spar International worden gekocht. Het goede nieuws voor Sligro is dat er een mooie demokeuken in het hoofdkantoor van Spar Nederland in Waalwijk staat. Die is wel bij Bouter gekocht.

Mevrouw Claessens (V.B.D.O., Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling) stelt de volgende vraag:

Wilt u de vragen die nog niet beantwoord zijn schriftelijk beantwoorden?

Deze vraag wordt als volgt beantwoord:

(F. Rijna) Ja, dat zullen we doen.

Niets meer aan de orde zijnde sluit de voorzitter de vergadering onder dankzegging aan eenieder voor zijn of haar bijdrage.

Aansluitend spreekt heer Slippens zijn dank uit aan de heer Rijna voor zijn inzet en inbreng als voorzitter van de Raad van Commissarissen.

F. Rijna,
Voorzitter

G.J.C.M. van der Veeken
Secretaris van de Vennootschap