

Jaarverslag 2017

Sligro Food Group



Sligro Food Group N.V.

Jaarverslag 2017

Sligro Food Group



Sligro Food Group N.V.



OMZET
€2,97
MILJARD



**NETTO
WINST**
€81
MILJOEN



**DIVIDEND
PER AANDEEL**
€1,40

INHOUD

Jaaroverzicht 2017	5
Kerngegevens	10
Profiel	11
Belangrijke data	13
Het aandeel	15
Personalia	19

Directieverslag

Strategie op hoofdlijnen	20
Markten en marktbenadering	22
Foodservice ontwikkelingen	29
Foodretail ontwikkelingen	41
Organisatie en medewerkers	51
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	61
Risico en risicobeheersing	77
Corporate Governance	82
Investerings	84
Resultaten	86
Financiering op hoofdlijnen	92
Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	94
Vooruitzichten	97
Bestuurdersverklaring	99
Corporate Governance verklaring	99
Bericht van de Raad van Commissarissen	101

Jaarrekening

Geconsolideerd

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2017	114
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2017	115
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017	116
Geconsolideerde balans per 30 december 2017	117
Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2017	118
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	119
Grondslagenoverzicht	119
Toelichtingenoverzicht	129

Vennootschappelijk

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2017	161
Vennootschappelijke balans per 30 december 2017	162
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	163
Overige toelichtingen	165

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	166
Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming	175

Overige informatie

Niet behorend tot de jaarrekening

Tienjarenoverzicht	176
Overige personalia	178



Sligro Food Group en HEINEKEN: een prachtig partnership tussen twee marktleiders.

JAAROVERZICHT 2017

Economie

De economie bevindt zich weer in een groeifase en dat vertaalt zich in een verbetering van de werkgelegenheid en een toename van het consumentenvertrouwen. Zowel in Nederland als België zagen we groei in onze afzetmarkten. Dat was grotendeels inflatie en prijsgedreven, maar er was ook sprake van volumegroei. Wij verwachten dat ook in 2018 sprake zal zijn van groei, in vergelijkbare mate met het afgelopen jaar.

Markt

Onze markten schuiven steeds verder in elkaar waardoor de splitsing naar Foodservice en Foodretail minder scherp wordt. Er wordt enerzijds horeca toegevoegd in retail outlets, anderzijds kopen Foodservicespelers in via supermarkten en betreden retailers, via online, delen van de Foodservice markt. Binnen Foodservice zagen we alle marktsegmenten weer groeien. Na jaren van krimp in de zorgmarkt is ook daar weer sprake van groei. De markt in consumenteneuro's groeide met 4,1% in Nederland. De groothandelsmarkt in Nederland groeide volgens het FSIN met 2,9% en die van België volgens Foodservice Alliance met 2,4%.

Bij Foodretail was er ook sprake van groei en het is opvallend dat in dit economisch klimaat de Foodretail markt nog altijd harder groeit dan die van Foodservice. Op basis van het gemiddelde van IRI en Nielsen groeide de retailmarkt in Nederland met 3,6%. De hogere groei ten opzichte van Foodservice wordt naar ons idee met name door prijseffecten verklaard. Het online kanaal won wederom terrein en vergroot daarmee de druk op de traditionele supermarkten.

Foodservice

In Nederland versloegen wij opnieuw de markt. Dat deden we door autonoom met 3,0% te groeien en daar kwam de omzet uit acquisities nog bij waardoor de totale omzet in Nederland met 3,9% toenam. In Nederland nam ons marktaandeel daardoor toe tot 24,4% volgens FSIN.

In België versloegen we de markt eveneens door daar met 59,0% te groeien. De onderliggende groei in onze Belgische activiteiten kwam uit op 2,8% waarmee we ook autonoom de markt in België hebben verslagen. Ons marktaandeel in België komt uit op circa 3,4% volgens inschattingen van Foodservice Alliance, waarbij moet worden opgemerkt dat de markt in België zowel qua definities als spelers nogal afwijkt van die in Nederland.

In Nederland hebben we veel tijd en aandacht besteed aan de afronding van de acquisities en de opstart van de integratie van HEINEKEN. In België kregen we er met de acquisitie van ISPC een pracht bedrijf bij dat we samen met JAVA Foodservice en onze in aanbouw zijnde Sligro vestiging in Antwerpen integreren binnen Sligro Food Group Belgium.

Wij zijn nog niet tevreden over de mate waarin we de groei in 2017 hebben omgezet naar verbetering van ons resultaat. Het behalen van efficiency op kosten als gevolg van de toegenomen schaalgrootte zullen we in 2018 voortvarend oppakken.

Voor 2018 zijn daarnaast de integratie van HEINEKEN, de integratie en groei in België, de migratie naar een nieuw IT-platform en het herinrichten van onze organisatie naar een structuur passend bij onze (inter)nationale ambities de belangrijkste thema's. Daarnaast gaan wij aan de slag met



Marktaandeel
Foodservice
in Nederland
24,4%

EMTÉ meest
klantvriendelijke
supermarkt-
formule
van Nederland

de doorontwikkeling van onze zelfbedieningsvestigingen en het vestigingsnetwerk naar de rol die we voor deze vestigingen in onze omnichannel foodservice propositie van de toekomst zien.

ISPC en Tintelingen

In januari 2017 kondigden wij de overname van ISPC in België aan en in mei 2017 konden we melden dat, conform plan, de overname was afgerond. ISPC wordt vanaf mei 2017 geconsolideerd in de cijfers van de Groep en heeft een goed jaar achter de rug waarin al direct een bijdrage aan het groepsresultaat werd geleverd. Op termijn zullen de vestigingen in Gent en Luik tezamen met de nieuw te bouwen vestigingen, waaronder Antwerpen, gaan opereren onder de naam Sligro-ISPC. JAVA Foodservice blijft onder haar eigen naam commercieel zelfstandig in de Belgische markt opereren met een specifieke focus op institutionele en cateringklanten.

In december 2016 kondigden we de overname van Tintelingen aan en in juli 2017 konden we melden dat, conform plan, de overname was afgerond. Tintelingen wordt vanaf juli 2017 geconsolideerd in de cijfers van de Groep. Tintelingen realiseerde opnieuw een groei in omzet in 2017 en droeg eveneens bij aan de resultaten van de groep. De samenwerking met het Kerstpakkettenteam van Sligro verliep al voortvarend dit jaar en zal de komende tijd alleen nog maar intensiveren.

HEINEKEN

In mei 2017 kondigden wij de voorgenomen strategische samenwerking tussen Sligro Food Group en HEINEKEN aan, waaronder de overname van de groothandelsactiviteiten van HEINEKEN door Sligro. In december 2017 konden we melden dat, conform plan, de samenwerking en overname een feit waren. Vanaf december 2017 wordt de groothandelsomzet geconsolideerd in de cijfers van de Groep, hebben we onze bezorgomzet in bier&cider aan HEINEKEN overgedragen

en is Sligro gestart met de logistieke dienstverlening voor HEINEKEN. Een prachtig partnership tussen twee marktleiders met een initiële duur van 15 jaar. We hebben het afgelopen jaar al veel voorbereidingen getroffen om te kunnen starten met de integratie. De eerste fase daarvan verwachten we in de eerste helft van 2018 af te ronden. We gaan in 2018 ook beginnen aan de fysieke integratie van de HEINEKEN activiteiten in onze infrastructuur. Dat traject zal naar verwachting drie tot vier jaar in beslag nemen en dan leiden tot één state-of-the-art bezorgnetwerk achter ons nieuwe online bestelplatform. Door de kosten van het acquisitietraject, was er dit jaar nog een negatieve bijdrage aan de winst. Wij verwachten dat dat in 2018 positief zal zijn.

ZiN

We hebben nu ruim een jaar ervaring met ZiN als fysieke omgeving, maar ook met een online aanwezigheid gericht op inspiratie van onze professionele klanten. We mochten ruim 15.000 bezoekers verwelkomen en hebben meer dan 1.000 klanten getraind in tal van modules. ZiN is echter geen statisch concept en ontwikkelt zich voortdurend. Er worden steeds nieuwe trainingen en concepten ontwikkeld voor en samen met onze klanten en partners, met als doel in 2018 een sterke groei van het aantal trainingen in ZiN te laten zien en bovenal relevant voor onze klanten en hun ontwikkeling te zijn.

Online 3.0

Eind 2016 zijn wij begonnen met het migreren van onze klanten van ons oude bestelplatform Slimis, naar onze nieuwe online bestelomgeving. Ondertussen is 79% van ons klantenbestand over naar de nieuwe omgeving en wij denken in 2018 zowel de resterende bestaande Sligro klanten over te zetten en daarnaast ook de HEINEKEN klanten toegang te geven. Onze klanten zijn tevreden over de nieuwe omgeving en de extra functionaliteiten die deze biedt ten opzichte van ons oude bestelplatform Slimis. Onze klanten zijn kritisch op de stabiliteit en snelheid van het plat-

Overname
Tintelingen
afgerond

Belgische
groothandel ISPC
onderdeel van
Sligro Food Group

Top 3 speler
foodservice
in België

form, die ook in onze ogen nog niet altijd op het gewenste niveau zijn. Naast verbeteringen op het vlak van snelheid en stabiliteit voeren we ook inhoudelijke verbeteringen door en voegen we functionaliteit toe, maar wel in die volgorde.

Foodretail

In het tweede kwartaal van 2017 hebben wij de EMTÉ 3.0 formule geëvalueerd. Belangrijkste conclusies uit de evaluatie van de prestaties van EMTÉ 3.0 waren en zijn dat de formule veel waardering oogst van onze klanten, maar dat zich dat nog onvoldoende vertaalt naar groei in omzet. Naar aanleiding van deze evaluatie, hebben wij de ombouw naar 3.0 voor de rest van 2017 gepauzeerd en ons vooral geconcentreerd op verbetering van de winstgevendheid en verdere optimalisatie van de formule. Ook in 2018 blijven we langs deze lijn werken waarbij ombouw naar 3.0 vooralsnog alleen zal plaatsvinden op locaties die gepland staan voor relocatie. Naast de beoordeling van onze nieuwe formule hebben wij ons ook gebogen over onze toekomst in Foodretail. De belangrijkste conclusie daaruit is dat een zelfstandige toekomst niet langer de beste strategie voor onze Foodretailactiviteiten lijkt om langetermijnwaarde te creëren. We hebben de tweede helft van 2017 dan ook gebruikt om breed te onderzoeken welke alternatieve strategie voor onze Foodretailactiviteiten de meeste waarde creëert. Hierbij is meegewogen dat de combinatie van Foodservice en Foodretail ons op tal van vlakken veel synergie geeft.

Uit de gesprekken die wij hebben gevoerd met vele partijen zowel binnen als buiten Nederland hebben we een beeld gekregen van de interesse tot samenwerking in de vorm van een partnership alsmede de interesse in een overname van onze Foodretailactiviteiten. Na alle alternatieven gewogen te hebben, is besloten om na de meer informele verkenning in de tweede helft van 2017 een formeel proces op te starten met als doel tot een definitieve transactie te komen in een van beide scenario's (partnership of verkoop). Dat proces zal naar verwachting in de loop van 2018 tot een transactie rond de Foodretailactiviteiten leiden. Daarbij

merken wij wel op dat zorgvuldigheid van het proces voor snelheid gaat. Door deze keuze kwalificeert onze foodretail activiteit per jaareinde 2017 onder IFRS als 'niet voort te zetten activiteit' en is als zodanig verwerkt in de jaarrekening.

Bij de uiteindelijke keuze zullen wij steeds de belangen van al onze stakeholders afwegen om zo tot een weloverwogen oplossing te komen. Op voorhand willen wij heel veel waardering en respect uitspreken voor alle EMTÉ collega's die, ondanks de onzekerheid die deze fase met zich mee brengt op een fantastische en Sligro Food Group waardige wijze, gepassioneerd voor hun taken blijven staan. Een mooi vierde kwartaal voor EMTÉ onderschrijft die prestatie!

MVO

In 2017 hebben wij grote stappen gezet, zowel beleidsmatig als qua resultaat. Ons actief beleid heeft ertoe geleid dat wij reeds in 2017 onze CO₂-reductiedoelstelling voor 2020 hebben gerealiseerd. Onze CO₂-uitstoot ten opzichte van de omzet is sinds 2010 gedaald met 20,1%. De doelstelling was 20% in 2020. Ook onze andere kernthema's liggen op koers om de doelstellingen te halen. Daarom zijn wij nu al gestart met het verleggen van onze duurzaamheids-horizon en werken wij met ingang van 2018 al naar nieuwe 2030-doelstellingen voor onze kernthema's. Deze hebben een uitdagend ambitieniveau en bovenal stellen we met genoeg vast dat ons MVO-beleid in toenemende mate breed in de organisatie met veel passie en enthousiasme wordt omarmd. In onze kernthema's 'Mens, Milieu en Assortiment' is een verdieping aangebracht met zes trendlijnen c.q. hoofdonderwerpen die een groot maatschappelijk belang hebben in relatie tot Sligro Food Group. Wij hebben geïnventariseerd welke van de zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties aansluiten op ons geactualiseerde duurzaamheidsbeleid, met de daarbij behorende activiteiten en met focus op onze vernieuwde doelstellingen voor 2030.

Strategische
samenwerking met
HEINEKEN

Ruim 15.000
bezoekers en
ruim 1.000 klanten
getraind in
ZiN Inspiratielab

79% klanten
over op
bestelplatform
Online 3.0

Wij hanteren één duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's, ambities en doelstellingen gelden daarom voor al onze activiteiten, zowel in Nederland als in België. De weg ernaartoe en de wijze waarop daar invulling aan wordt gegeven kan per land of bedrijfsonderdeel verschillen. Evenals voorgaande jaren doen wij op geïntegreerde wijze verslag van onze financiële en duurzame prestaties. In ons MVO-hoofdstuk zullen wij op enkele plaatsen verwijzen naar onderwerpen elders in dit verslag of naar de website.

Risicomanagement

Risicomanagement is een geïntegreerd onderdeel van de strategische agenda dat we binnen de Directie maar ook samen met onze Raad van Commissarissen elk jaar veel aandacht geven. Omdat wij ervan overtuigd zijn dat een sterke cultuur een belangrijke bijdrage kan leveren aan het vermijden van risico's investeren wij daar blijvend in. Om dat meer meetbaar te maken hebben wij naast ons reguliere medewerkersbetrokkenheid onderzoek in het afgelopen jaar ook een cultuurscan laten uitvoeren. De uitkomsten daarvan waren voor ons geen verrassing en bevestigden ons in ons beeld dat we daarmee iets moois in handen hebben. Gelijktijdig toonde het onderzoek aan dat we meer aandacht moeten hebben voor jonge en nieuwe medewerkers die langere tijd nodig hebben om zich in onze cultuur te herkennen en thuis te voelen. Daarmee starten we meteen in 2018.

Resultaten

We zijn het afgelopen jaar weer hard gegroeid door een combinatie van autonome groei en acquisities. Zowel in Nederland als België zagen we ons marktaandeel toenemen. In Foodretail lukte het ons niet de marktgroei bij te houden en nam ons marktaandeel af. Het bedrijfsresultaat vóór amortisatie bedraagt € 123 miljoen en dat is een toename van € 11 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Bij Foodservice nam het bedrijfsresultaat vóór amortisatie met € 12 miljoen toe tot € 111 miljoen en bij Foodretail zagen we een afname van € 1 miljoen tot € 12 miljoen. De netto-

winst van Sligro Food Group over 2017 is uitgekomen op € 81 miljoen. Daarmee kwamen we 9,9% boven vorig jaar uit en evenaarden we de recordwinst uit 2015. Daarbij merken we wel op dat dit jaar een éénmalige boekwinst in relatie tot de verkoop van onze bier&cider omzet in bezorging aan HEINEKEN kende. Zonder deze boekwinst kwam de nettowinst uit op € 74 miljoen oftewel een toename van 0,6% ten opzichte van vorig jaar. Hoewel wij tevreden zijn over alle plannen die we in 2017 in gang hebben gezet en afgerond, is de verwaarding van alle omzetgroei in de nettowinst nog onvoldoende tot uiting gekomen.

Dividend

Op basis van het resultaat over 2017 en onze onverminderd sterke financiële positie stellen we voor het dividend met € 0,10 per aandeel te verhogen tot € 1,40 per aandeel. Dat bestaat uit een regulier dividend van € 1,10 (2016: € 1,00) en een variabel dividend van € 0,30 (2016: € 0,30). Deze verhoging van de winstuitkering aan onze aandeelhouders is mogelijk zonder dat wij onszelf daarbij beperken in de financiering van investeringen of acquisitiemogelijkheden. Van het dividend is al € 0,50 als interim-dividend betaald. Het slotdividend over 2017 belooft derhalve € 0,90.

2018

Wij verwachten dat onze markten op een vergelijkbaar niveau als in 2017 zullen doorgroeien, nu de economie zich in een groeifase bevindt. Wij kijken vol vertrouwen naar de komende jaren en 2018 in het bijzonder. In 2018 zorgen we voor een goede bestemming voor onze Foodretailactiviteiten, maar werken ondertussen gestaag door aan verdere optimalisatie van ons 2.0 en 3.0 format. Bij Foodservice, zijn de integratie van HEINEKEN, verdere groei en integratie in België, de doorontwikkeling van de zelfbedieningsgroothandel van de toekomst en het klaarzetten van de organisatie voor verdere groei en onze (inter-)nationale ambities belangrijke thema's. Dat alles wordt ondersteund door een vervanging van ons IT-landschap in de komende jaren.

Klanttevredenheid:
3e jaar op rij
sterke NPS Scores

748
voetbalverenigingen
in Nederland
zijn 'Lekker Bezig'

CO₂-reductie
doelstelling 2020
gerealiseerd:
-20,1%!

We hebben het afgelopen jaar al veel in gang gezet en afgemaakt en dat zullen we in 2018 blijven doen, vanuit een duidelijke visie waar we over drie jaar willen staan als bedrijf. We maken daarbij scherpe keuzes en zullen de organisatie volledig richten op de prioriteiten die we met elkaar hebben vastgesteld. Een perfecte executie van alle plannen is daarbij een vereiste en dat kan alleen als we ons niet te veel laten afleiden door nieuwe kansen en/of mogelijke bedreigingen die we tegen zullen komen. Focus! is dan ook het thema voor 2018.

Koen Slippens

Directievoorzitter

EMTÉ
realiseert sterk
4e kwartaal

In Oss
eerste HEINEKEN
Distributiecentrum
omgebouwd



KERNGEGEVENS¹⁾

x € miljoen	2017	2016
Resultaat		
Omzet	2.970	2.813
Ebitda	174	156
Ebita	123	112
Ebit	97	87
Winst over het boekjaar	81	73
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	172	153
Vrije kasstroom	98	72
Voorgesteld dividend	62	57
Vermogen		
Eigen vermogen	651	627
Netto rentedragende schuld	146	60
Totaal vermogen	1.347	1.215
Medewerkers		
Jaargemiddelde (fulltime)	6.741	6.571
Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	289	272
Verhoudingsgetallen		
Toename omzet ten opzichte van voorgaand jaar in %	5,6	5,4
Toename winst ten opzichte van voorgaand jaar in %	9,9	(9,1)
In % van de omzet:		
Brutowinst	23,4	22,9
Ebitda	5,9	5,6
Ebita	4,2	4,0
Ebit	3,3	3,1
Winst over het boekjaar	2,7	2,6
Rendement in % gemiddeld eigen vermogen	12,6	11,9
Ebit als % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	13,4	13,5
Netto rentedragende schuld/Ebitda in %	84,0	38,4
Eigen vermogen als % van het totaal vermogen	48,3	51,6
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal		
Aantal uitstaande aandelen ultimo jaar (x 1.000)	43.965	43.880
x 1 €		
Eigen vermogen	14,80	14,29
Winst	1,83	1,67
Voorgesteld dividend	1,40	1,30
Beurskoers ultimo	39,85	33,08

1) Betreft de combinatie van Foodservice en Foodretail en sluit derhalve niet aan met de cijfers in de jaarrekening.

PROFIEL

Sligro Food Group bestaat uit foodretail- en foodservicebedrijven, die zich direct en indirect richten op de markt van de etende en drinkende mens. Dit geschiedt bij Foodservice als groothandel en bij Foodretail als groothandel en detaillist.

Foodservice

In Nederland richt Foodservice zich als marktleider met een landelijk netwerk van 50 zelfbedieningsvestigingen en 8 bezorgcentra op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompstations, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retailbedrijven en de institutionele markt. In de institutionele markt opereren wij onder de naam Van Hoeckel, in de overige marktsegmenten onder de naam Sligro. Sligro en Van Hoeckel hebben beide een specifiek op hun markten gerichte commerciële organisatie en maken operationeel gebruik van hetzelfde (bezorg)netwerk.

In België richt JAVA Foodservice zich binnen de Belgische foodservicemarkt primair op de marktsegmenten institutioneel, bedrijfscatering en hotelketens. ISPC is de horecaspecialist en levert innoverende en kwalitatieve food en non-food producten aan de gastronomische professional. ISPC beschikt over gecombineerde zelfbedienings- en bezorggroothandels in Gent en Luik en een groothandel in verse vis te Brussel. De komende tijd zullen ISPC Gent en Luik alsmede de te openen nieuwe vestigingen, waaronder Antwerpen, onder de naam Sligro-ISPC gaan opereren en zich primair richten op de grootverbruiker- en overige horecamaarkt.

Foodretail

De foodretailactiviteiten bestaan uit circa 130 EMTÉ full service supermarkten, waarvan er 34 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd.

Sligro Food Group heeft eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten, vis, patisserie- en traiteurproducten en een op de retailmarkt gerichte vleescentrale. We hebben deelnemingen in onze Fresh Partners

voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket, die zowel de Nederlandse als de Belgische markt bedienen. Onze foodserviceklanten kunnen over circa 75.000 food en aan food gerelateerde non-foodproducten beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden.

Sligro Food Group heeft haar inkoop van foodretailproducten grotendeels ondergebracht bij CIV Superunie B.A., die in de Nederlandse supermarktsector met een marktaandeel van ongeveer 30% een toonaangevende inkooppartij vormt. Als marktleider koopt de Groep foodserviceproducten voornamelijk in eigen beheer in.

Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende bedrijfsonderdelen. Door onze gezamenlijke inkoop te combineren met een direct en gedetailleerd categorie- en margemanagement, beogen we toenemende brutomarges te realiseren. Beheersing van operationele kosten wordt bereikt door een gezamenlijke en integrale supply chain en een permanent strakke kostenbeheersing. Groepssynergie wordt verder bevorderd door centrale sturing en beheer van ons ICT-landschap, centrale opzet en regie van master data management en centraal ingericht talent- en management development.

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders. Over het jaar 2017 is een omzet gerealiseerd van € 2.970 miljoen met een nettowinst van € 81 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltime basis bedroeg 6.741. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op Euronext Amsterdam.



Bekijk de Sligro Food Group bedrijfsfilm



BBQ workshop in ZIN Inspiratielab. We mochten ruim 15.000 bezoekers verwelkomen en hebben meer dan 1.000 klanten getraind in tal van modules.

BELANGRIJKE DATA

Agenda

Geplande persberichten worden om 7.30 uur gepubliceerd

3 januari 2018	Definitieve omzet 2017
25 januari 2018	Definitieve cijfers 2017
25 januari 2018	Persconferentie, 11.00 uur
25 januari 2018	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
2 februari 2018	Publicatie jaarverslag
21 februari 2018	Registratiedatum
21 maart 2018	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2017 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur
23 maart 2018	Ex dividend datum slotdividend 2017
26 maart 2018	Record date slotdividend 2017
4 april 2018	Betalbaarstelling slotdividend 2017
19 april 2018	Trading update Q1
19 juli 2018	Halfjaarcijfers 2018
19 juli 2018	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
18 oktober 2018	Trading update Q3
2 januari 2019	Definitieve omzet 2018
24 januari 2019	Definitieve cijfers 2018
24 januari 2019	Persconferentie, 11.00 uur
24 januari 2019	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
5 februari 2019	Publicatie jaarverslag
20 maart 2019	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2018 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur

De vennootschap is gevestigd te Veghel en ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Oost-Brabant te Eindhoven onder nummer 160.45.002.

Corridor 11, Postbus 47, 5460 AA Veghel
Telefoon +31 413 34 35 00
E-mail info@sligrofoodgroup.nl
www.sligrofoodgroup.nl



Van Hoeckel heeft het afgelopen jaar duurzame overeenkomsten gesloten met diverse zorggroepen.

HET AANDEEL

De aandelen van Sligro Food Group worden verhandeld op Euronext Amsterdam N.V. Sligro Food Group is opgenomen in de AMX-index.

Het geplaatste en volgestorte aandelenkapitaal per 30 december 2017 bestaat uit 44.255.015 gewone aandelen aan toonder, elk met een nominale waarde van € 0,06, in totaal derhalve € 2.655.300,90. Ultimo 2017 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 43.965.415. Dit is een toename van 85.000 ten opzichte van ultimo 2016. De toename is het gevolg van verkochte eigen aandelen die eerder waren ingekocht voor het optieplan. De winst per aandeel is berekend op basis van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen, zoals toegelicht op pagina 151.

Sligro Food Group streeft naar een reguliere dividenduitkering in contanten van circa 60% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. Afhankelijk van de solvabiliteits- en liquiditeitspositie kan worden voorgesteld om een variabel dividend uit te keren. Het dividend wordt in twee termijnen betaald, bestaande uit een interim-dividend in de

tweede helft van het jaar en een slotdividend na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Over 2017 beloopt de voorgestelde reguliere uitkering € 1,10, dit betekent een uitkeringspercentage van 60. Daarenboven wordt voorgesteld om een variabel dividend uit te keren van € 0,30 per aandeel, waardoor het totale dividend € 1,40 bedraagt. Van het totale dividend is op 2 oktober 2017 reeds € 0,50 per aandeel als interim-dividend betaald, zodat een slotdividend resteert van € 0,90.

Op kasbasis is in 2017 € 1,35 dividend per aandeel betaald, zijnde het slotdividend over 2016 van € 0,85 en het interim-dividend over 2017 van € 0,50.

De website van Sligro Food Group (www.sligrofoodgroup.nl) bevat onder andere informatie over de Groep, het aandeel, de financiën, persberichten, statuten, beloning, aandelenbezit en -transacties van bestuurders en corporate governance. Deze informatie is beschikbaar in zowel Nederlands- als Engelstalige versies. Bezoekers kunnen hier jaarverslagen downloaden en zich abonneren op persberichten.

VERLOOPOVERZICHT AANDELEN

x 1.000 stuks	2017	2016	2015
Geplaatst primo	44.255	44.255	44.255
Ingekochte aandelen (cumulatief) ¹⁾	(290)	(375)	(465)
Uitstaand ultimo	43.965	43.880	43.790
Gemiddeld uitstaand	43.944	43.858	43.764

1) Naar tijdsgelang verwerkt in het aantal gemiddeld geplaatste aandelen.

Omzetaandeel
eerlijk & heerlijk

9%

Biologisch, duurzaam,
eerlijke handel
en streekproducten

Omzetaandeel
tabak

10%

Alle tabakhoudende
producten

Omzetaandeel
alcohol

8%

Alle voor consumptie
geschikte producten
welke alcohol bevatten

Omzetaandeel
varkensvlees

3%

Vers varkensvlees
afkomstig uit slagerij, vlees- en
vleeswarenafdelingen

KENGETALLEN PER AANDEEL

x € 1	2017	2016	2015
Hoogste notering	41,70	35,85	39,25
Laagste notering	32,63	31,26	30,95
Ultimo jaar	39,85	33,08	33,30
Winst per aandeel	1,83	1,67	1,84
Dividend	1,40	1,30	1,20
Beurswaarde ultimo (x € miljoen)	1.752	1.452	1.458

TRANSACTIE INFORMATIE

	2017	2016	2015
Totale omzet in aandelen (x € miljoen)	248	90	156
Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)	6.558	2.689	4.519
Aantal transacties (enkel telling)	70.807	24.831	40.140

Deze getallen zijn gebaseerd op opgaves van Euronext Amsterdam. De maand met het hoogste aantal verhandelde aandelen in 2017 was oktober met 0,9 miljoen stuks. Het laagste aantal beliep 0,3 miljoen stuks in februari.

MELDINGEN SUBSTANTIËLE DEELNEMINGEN

in %	2017
Stichting Administratiekantoor Slippens	33,95
APG Asset Management N.V.	10,03
NN Group N.V.	5,70
Teslin Participaties Coöperatief U.A.	5,44
B.V. Beleggingsfonds 'Hoogh Blarick'	5,43
Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V.	5,06
Boron Investment B.V.	5,03
Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group	3,94
J.O. Hambro Capital Management Limited	3,11

Meldingen dienen te geschieden bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Er kunnen daarbij dubbeltellingen ontstaan waardoor deze meldingen niet altijd goed inzicht geven in het daadwerkelijk aantal vrij verhandelbare aandelen. Voor deze dubbeltellingen is in onderstaande analyse waar mogelijk gecorrigeerd. In het belang van Stichting Werknemers Sligro Food Group zijn ook de 122.174 aandelen begrepen die door de leden van de Directie worden gehouden. Deze zijn gespecificeerd op pagina 136.

VERDELING AANDELENKAPITAAL

in %	Particulier		Instituten		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Nederland	55	55	23	20	78	75
UK			4	5	4	5
USA			4	6	4	6
Overige landen			2	1	2	1
Totaal	55	55	33	32	88	87

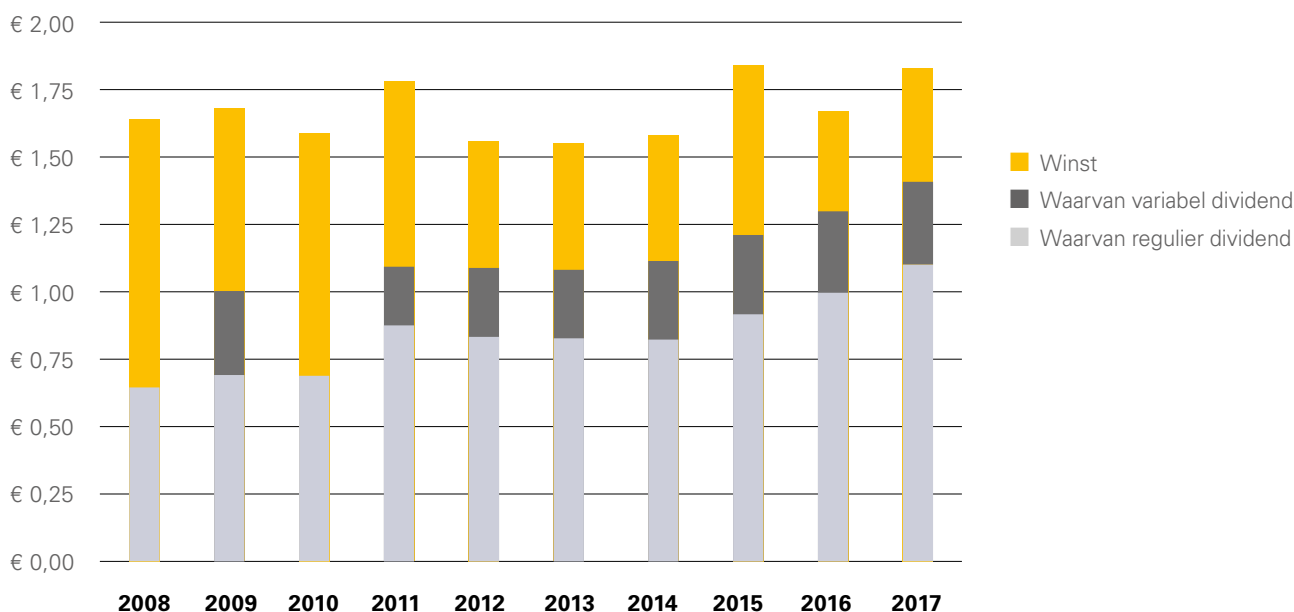
Op basis van marktinformatie is een inschatting gemaakt van de verdeling van het aandelenkapitaal ultimo 2017.

Deze informatie omvat 88% van het kapitaal in 2017 (2016: 87%).

KOERSVERLOOP 2013-2017



WINST PER AANDEEL 2008-2017





V.l.n.r. K.M. Slippens, W.J.P. Strijbosch en R.W.A.J. van der Sluijs

PERSONALIA

Raad van Commissarissen

F. Rijna, voorzitter (62)

J.H. Kamps (58)

B.E. Karis (59)

M.E.B. van Leeuwen (56)

G. van de Weerdhof (51)

Hoofddirectie

K.M. Slippens, directievoorzitter (50)

R.W.A.J. van der Sluijs, CFO (41)

W.J.P. Strijbosch, directeur Foodservice (49)

Secretaris van de vennootschap

G.J.C.M. van der Veeke (56)

Directie Sligro Food Group Nederland B.V.

Hoofddirectie alsmede

A.E. Bögels, Inkoop & Assortimentsmanagement (45)

J.G.M. de Bree, Personeel & Organisatie (60)

G. Buitenhuis, Supply Chain (53)

J.H.A. van Heerebeek, Foodretail commercie (51)

D.J. van Iperen, Foodservice bezorging (43)

K. Kiestra, Foodretail (49)

M.M.PH.L. van Veghel, ICT (45)

Directie Sligro Food Group Belgium N.V.

Hoofddirectie alsmede

E. Veyt, COO JAVA Foodservice (50)

R. Petit-Jean, COO Sligro-ISPC (51)

C. Teugels, CFO Sligro Food Group Belgium (51)

STRATEGIE OP HOOFDLIJNEN

Sligro Food Group richt zich direct en indirect op de markt van de etende en drinkende mens met een totaalpakket aan food- en aan food gerelateerde non-foodproducten en diensten. Onze verschillende bedrijfsonderdelen richten zich primair op een specifiek klantsegment en hebben ieder een duidelijk eigen gezicht naar de markt. Ze worden centraal aangestuurd en ondersteund door een nadrukkelijk geïntegreerde, professionele en efficiënte backofficeorganisatie. Daarbij wordt er intensief samengewerkt tussen de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten om een zo hoog mogelijke interne synergie te bereiken.

De organisatie wordt gedreven door onze resultaatgerichte, fatsoenlijke en ondernemende cultuur, ons Groene Bloed, waarin consequent de klant en onze gezamenlijke passie voor lekker, goed en eerlijk eten centraal staat. In een steeds groter wordende organisatie heeft het bewaken en verder uitdragen van die typische cultuur dan ook nadrukkelijk onze aandacht.

Sligro Food Group opereert in een concurrerende omgeving waarin kostenstijgingen slechts in beperkte mate kunnen worden doorberekend in de verkoopprijzen. De gevolgen daarvan vangen wij op door de efficiency van de bedrijfsvoering continu te verbeteren, onder meer door effectieve logistieke en communicatie-, data- en informatiesystemen.

Om over voldoende inkoopvolume in de foodretailmarkt te beschikken, hebben wij onze inkoop van foodretailproducten ondergebracht bij de coöperatieve inkoopvereniging Superunie, die een marktaandeel van circa 30% heeft binnen de Nederlandse foodretail. Als marktleider in foodservice koopt de Groep voor dit onderdeel overwegend zelfstandig in voor zowel de Nederlandse als Belgische bedrijfsonderdelen.

Wij beogen een gemiddelde jaarlijkse autonome omzetgroei over de economische cyclus heen van circa 3%, waarbij een inflatieniveau van ongeveer 1,5% is verondersteld. Daarenboven beogen en verwachten wij groei door acquisities, maar deze groei vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats.

De Nederlandse foodservicemarkt is nog zodanig gefragmenteerd dat het ook de komende jaren waarschijnlijk is dat acquisities kunnen worden gerealiseerd. Daar de voordelen

van een acquisitie moeten opwegen tegen de complexiteit van de integratie, kijken wij daarbij voornamelijk naar relatief grote spelers.

In België is het foodservice landschap nog zeer versnipperd en is de markt volop in beweging. In België beogen wij in een combinatie van autonome groei en acquisities een leidende positie in de foodservicemarkt te verwerven. Voor de komende jaren ligt onze focus op deze twee landen. Wanneer wij ook in België een stevige organisatie en fysieke en technische infrastructuur hebben opgebouwd, zullen wij de mogelijkheden in andere landen gaan onderzoeken. Onze internationale expansie is volledig gericht op foodservice, bij voorkeur in relatief kleine Westerse economieën met een ontwikkelde foodservice markt.

Wij stellen ons ten doel een aantrekkelijke partner te zijn voor onze klanten onder meer door het bieden van uitstekende dienstverlening, het toevoegen van vernieuwende concepten en het faciliteren van relevante diensten tegen een concurrerend prijsniveau. Onze internationale groeistrategie biedt ontplooiingsmogelijkheden voor onze medewerkers. Leveranciers wordt de mogelijkheid geboden om de afzet van producten te vergroten en nieuwe producten te introduceren. De maatschappij profiteert door groeiende werkgelegenheid en (een toename van) belastingafdrachten. Als leverancier van levensmiddelen zijn wij ons volledig bewust van het belang van voedselveiligheid. Het voldoen aan externe kwaliteitsstandaarden wordt als een vanzelfsprekend minimaal niveau beschouwd. Kortom wij willen een bedrijf zijn waar mensen graag zaken mee willen doen!

Wij streven ernaar om de winstgroei gemiddeld ten minste gelijke tred te laten houden met de omzettoename. Door beheerst om te gaan met de aan ons ter beschikking staande middelen, kan aan aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement worden geboden. Wij willen op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen en leggen daarover ook verantwoording af. Economisch en maatschappelijk rendement gaan bij ons beursgenoteerd familiebedrijf al jaren uitstekend hand in hand.

Realisatie van onze doelstellingen moet de basis vormen voor de zelfstandige positie in de markt, die Sligro Food Group op langere termijn wenst te behouden.

MIDDELLANGE TERMIJN

STRATEGISCHE DOELEN EN INVULLING

Strategische doelen

- Autonome omzetgroei van gemiddeld 3% per jaar voor de Groep, te verhogen met omzetgroei door acquisities, mits deze aan onze criteria voldoen.
- Met Foodservice in Nederland groeien naar een marktaandeel van 30%.
- Met Foodservice in België groeien naar een top 3 positie.
- Rendement verbetert door omzetgroei, margemanagement en kostenbeheersing.
- Klanten en leveranciers zien en ervaren Sligro Food Group als marktleider in Good Food.
- Organisatie, processen, systemen zijn voorbereid op verdere internationale expansie.
- Uitvoering geven aan de strategische heroriëntatie voor onze Foodretail activiteiten.

Strategische invulling

- Verbetering van de operationele prestaties door samen met externe partners doorbraakinnovaties te realiseren in onze processen en systemen.
- Mensen doen graag zaken met Sligro Food Group door onze continue resultaatgerichte, fatsoenlijke, ondernemende en klantgerichte Groen Bloed-cultuur in een steeds groter wordende organisatie.
- Het continu verbeteren van onze bestaande formules, concepten en distributiekkanalen onder andere door voortdurend vernieuwende Good Food-concepten voor onze klanten te lanceren.
- Klanten binden we aan ons door hen in hun dagelijkse commerciële en operationele strijd te ondersteunen met bestaande en nieuwe kwalitatief hoogstaande diensten (uit eigen huis of door het faciliteren van diensten van derden).
- Nieuwe klanten trekken door actieve en gerichte marktwerking en verlaging van drempels om klant te worden.
- Een onderscheidende positionering richting onze klanten door professionaliteit en schaalgrootte te combineren met de persoonlijkheid van een lokale partner in business: "Groot geworden door klein te blijven."
- Projecten en programma's kennen een effectieve en efficiënte executie door inrichting van een heldere organisatie- en verantwoordelijkheidsstructuur en een resultaatgericht aansturingsmodel.
- Sligro Food Group is klaar voor toekomstige internationale expansie door het hierop gericht aanpassen van de processen, systemen en de organisatiestructuur.
- Interne synergiemogelijkheden worden benut door intensieve kennisuitwisseling tussen de groepsactiviteiten.
- Onnodige complexiteit wordt vermeden door te concentreren op grootschalige activiteiten.
- Met behoud van een eigen gezicht voor de commerciële formules aan de voorkant realiseren we optimale synergie aan de achterkant door gelijke niet onderscheidende processen en systemen te bundelen.

MARKTEN EN MARKTBENADERING

De foodmarkt

Sligro Food Group richt zich op de markt van eten en drinken. In Nederland is Sligro Food Group actief binnen alle belangrijke marktsegmenten van de foodmarkt. Die markt wordt opgesplitst in het 'out of home' kanaal, ook wel Foodservice genaamd, en het 'at home' kanaal, ook wel Foodretail genoemd. In België richt Sligro Food Group zich enkel op de foodservicemarkt.

Wij zijn direct of indirect afhankelijk van foodbestedingen door de consument. Economische indicatoren als consumentenvertrouwen en werkloosheidscijfers zijn dan ook belangrijke voorspellers voor de ontwikkeling binnen onze markten.

Een overzicht van de totale bestedingen van consumenten aan eten en drinken in Nederland blijkt uit het schema op pagina 23. Dit schema is overgenomen uit de Foodservice Beleidsmonitor 2018, die is samengesteld in opdracht van het FSIN. In dit rapport zijn de ontwikkelingen in de Nederlandse foodservicemarkt, ook in relatie tot de foodretailmarkt, in kaart gebracht.

Doordat de foodservicemarkt veel heterogener is dan de markt van supermarkten, zijn de marktcijfers van Foodservice minder consistent en betrouwbaar dan die van Foodretail. Dat blijkt onder meer uit structurele verschillen in marktinschattingen tussen het FSIN en het CBS, waarbij

de laatste volgens ons (en vele spelers vanuit de segmenten outlets, leveranciers en grossiers) al langere tijd de groei van de horecamarkt fors te hoog inschat. Het feit dat de totale foodservicemarkt naast horeca ook segmenten als de zorg, bedrijfscatering, sportkantine en dergelijke omvat, werkt in die vergelijking vaak verwarrend.

Recent rapporteerde het CBS over de eerste drie kwartalen van 2017 voor horeca een groei van circa 7,0% (Q3: 5,6%) ten opzichte van 2016 waarbij de prijsstijgingen al geruime tijd boven de inflatie (circa 1,5% over de eerste 3 kwartalen van 2017) ligt en de volumes met circa 4,5% toenemen.

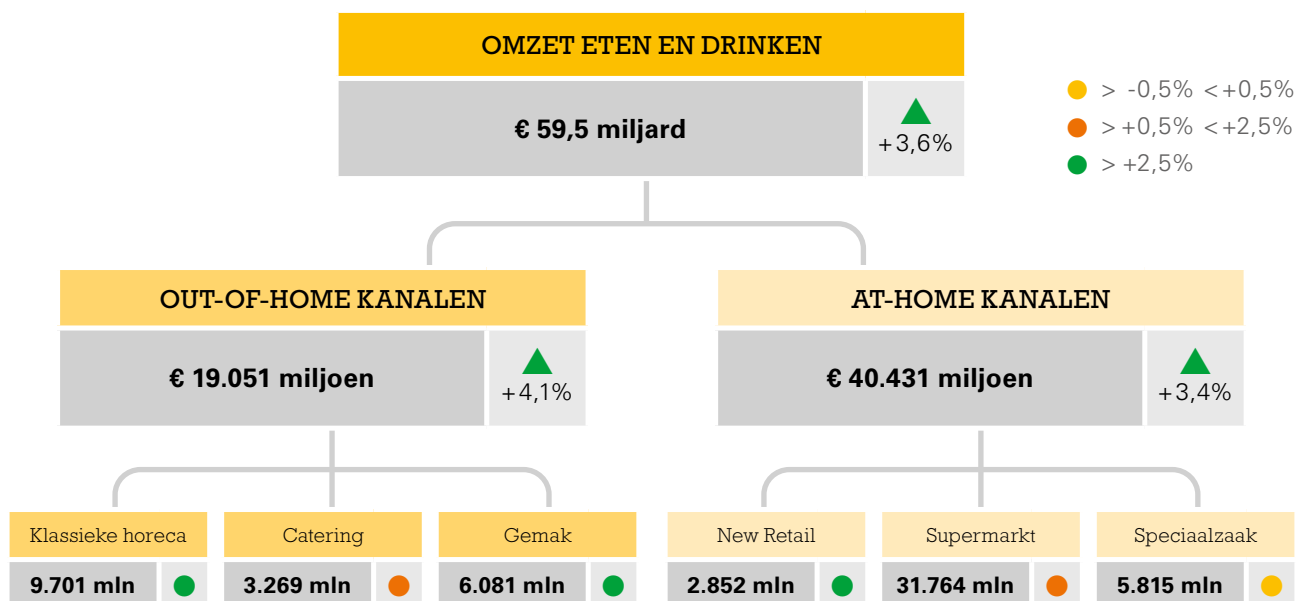
FSIN schat de groei van Foodservice Nederland in 2017 op 4,1% en gaat voor 'Klassieke Horeca' uit van een groei van 4,2%. 'Gemak', waaronder fastservice, groeit volgens FSIN met 5,3%. 'Catering' laat een groei zien van 1,5%. Na jaren van krimp in de zorgmarkt, die ook onderdeel uitmaakt van 'Catering' zien we dat nu weer sprake is van een bescheiden groei (2,5%).

Voor 2016 heeft Foodservice Alliance de Belgische Foodservicemarkt in consumentenbestedingen op een omvang van € 20,2 miljard ingeschat. In 2017 zijn er geen nieuwe cijfers beschikbaar over de marktomvang gemeten in consumentenbestedingen.



FOODMARKT NEDERLAND

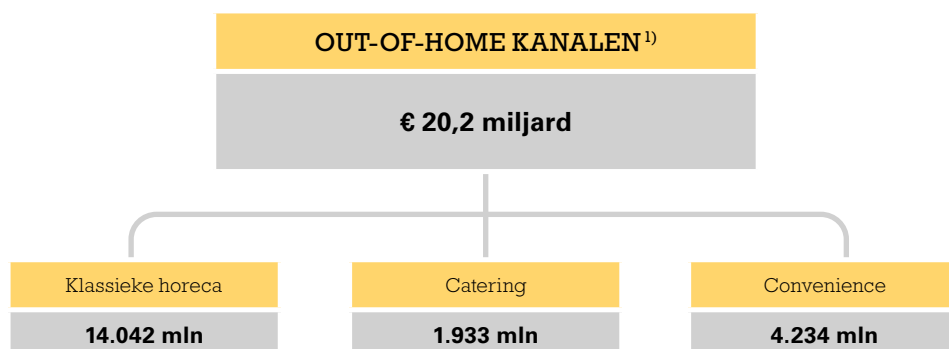
17,1 MILJOEN INWONERS



Bron: FSIN Beleidsmonitor 2018 / 2019

FOODMARKT BELGIË

11,3 MILJOEN INWONERS



Bron: Jaarmonitor Foodservice Channel Insights 2017, Foodservice Alliance

1) Betreft de cijfers van 2016. Geen update beschikbaar.

Marktbenadering

Uit het volgende schema blijkt welke bedrijfsonderdelen van de Groep zich op de verschillende marktsegmenten van de foodmarkt richten. Hoewel de primair op de klant gerichte activiteiten gescheiden en dus met volle focus plaatsvinden, wordt alles 'achter de schermen' maximaal centraal aangestuurd. Deze synergie geeft ons zowel in Foodservice als Foodretail onderscheidend en lerend vermogen, alsmede een hoge mate van efficiency. Alleen daar waar het niet wenselijk of mogelijk is, werken wij met individuele systemen en processen. Hiermee wordt enerzijds naar maximale synergie

gestreefd en anderzijds naar focus op de klant en de marktsituatie per bedrijfsonderdeel.

In de foodservicemarkt in Nederland zijn wij marktleider met een marktaandeel van 24,4% (bron: FSIN). In België hebben we met JAVA Foodservice, ISPC en de leveringen vanuit Nederland aan Belgische Foodservice klanten een top vijf positie verworven met een marktaandeel van 3,4%.

Met Foodretail zijn we alleen in Nederland actief en hebben we een marktaandeel van 2,5% (bron: IRI en Nielsen).

CENTRAAL DECENTRAAL

Centraal waar het kan, decentraal waar het moet

Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor Veghel		
Foodretail	Foodservice	
Nederland		België
EMTÉ	Sligro / Van Hoeckel	Sligro-ISPC / JAVA
Retail naar consumenten Groothandel aan franchise ondernemers	Groothandel met bezorging aan groot- en kleinschalige horeca, recreatie, catering, tankstations, grootverbruik, institutioneel	
130 supermarkten en 2 distributiecentra in Zuid- en Oost-Nederland	Landelijk netwerk van 50 zelfbedieningsvestigingen en 8 bezorgservicevestigingen	2 zelfbedieningsvestigingen, 1 bezorgservicevestiging in Vlaanderen en bezorging vanuit Nederland
Sligro Verspartners, gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (Smit Vis, Océan Marée), vlees (EMTÉ Vleescentrale), patisserie/traiteur (Maison Niels de Veye), grootkeukens (Bouter), kerstgeschenken (Tintelingen) en vier deelnemingen in versbedrijven		

Omzetverdeling

Sligro Food Group richt zich direct of indirect op de maag van de consument. De consument kan in Nederland in de EMTÉ-supermarkten zelf haar inkopen doen.

De foodserviceklant in Nederland kan kiezen uit zelfbediening of bezorging of een mix van die twee. In de zelfbediening doen enerzijds kleinere, actiematige of secundaire klanten hun inkopen. Grotere klanten bezoeken ons om goederen bij te halen, komen voor inspiratie en oriëntatie of selecteren hun producten liever zelf. Vanuit de bezorgservicevestigingen worden deze (deels gelijke) foodserviceklanten frequent geleverd vanuit het totale assortiment van ruim 75.000 artikelen. Gemiddeld bezoekt 75% van de bezorgklanten tweemaal per maand een zelfbedieningsvestiging.

De foodserviceklant in België wordt op dit moment nog vanuit de verschillende formules bediend. De klanten van JAVA Foodservice krijgen bezorgd vanuit het Bezorg DC in Rotselaar, waar sinds mei van 2017 het nieuwe diepvries DC voor extra capaciteit heeft gezorgd. Klanten van ISPC kunnen vandaag de dag kiezen uit zelfbediening of bezorging of een mix van die twee vanuit de ISPC vestigingen in Luik en Gent en het gespecialiseerde visbedrijf Océan Marée in Brussel. Daar de bouw van onze vestiging in Antwerpen nu nog in volle gang is, worden Sligro klanten nog vanuit Nederland bezorgd. Belgische Sligro zelfbedieningsklanten bezoeken in de grensgebieden frequent onze Nederlandse zelfbedieningsvestigingen.

SEGMENTATIE OMZET

x € miljoen	Foodservice		Foodretail ¹⁾		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Nederland	1.912	1.841	828	827	2.740	2.668
België vanuit Nederland ¹⁾	41	39	0	0	41	39
België vanuit België	189	106	0	0	189	106
Totaal	2.142	1.986	828	827	2.970	2.813

1) Dit betreft enerzijds bezorgomzet vanuit de Nederlandse bezorgcentra aan Belgische klanten.

Anderzijds zijn dit Belgische klanten uit de grensstreek die in de Nederlandse zelfbedieningsgroothandels hun aankopen doen.

2) Betreft niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

In de komende jaren zullen wij, naar Nederlands model, in België de technische en fysieke infrastructuur zodanig aanpassen en uitbreiden dat Belgische klanten vanuit alle Belgische locaties bediend kunnen worden. We opereren dan onder twee commerciële formules waarbij JAVA Foodservice primair de institutionele en cateringmarkt bedient en Sligro ISPC (als één geïntegreerde formule) de overige segmenten in de markt.

De omzetverdeling over de landen waar wij actief zijn en de ontwikkeling daarbinnen is in bovenstaand schema weergegeven. De groei van Foodservice in Nederland komt geheel uit bezorging (autonoom en door acquisities). Ook voor de komende jaren verwachten we in dit deel van de markt het meest te kunnen winnen. In België zien we de omzet als gevolg van een vol jaar JAVA Foodservice (vergeleken met 10 maanden in 2016) en de acquisitie van ISPC een sterke omzetontwikkeling. Beide formules hebben in 2017 ook autonoom een prima omzetontwikkeling geleverd.

Synergie

Uit onderstaand schema blijkt de samenhang en de synergie tussen de drie kanalen. Sligro Food Group is immers geen

groep van bedrijven, maar is één geïntegreerd bedrijf met overlappende klant- en distributievormen. De Nederlandse foodretailmarkt is door pittige concurrentie en ook door beschikbaarheid en toepassing van marktdata veel professioneler dan de foodservicemarkt. Hier kunnen we intern bij Foodservice veel van leren. Van de marktleider in Foodservice met service en klantbinding hoog in het vaandel kan Foodretail weer veel leren, om over de beschikbaarheid van het breedste assortiment van de Nederlandse markt maar te zwijgen. Zoals herhaaldelijk gecommuniceerd gedurende 2017, hebben wij de alternatieve strategische routes voor onze Foodretail activiteiten in kaart gebracht. De mate waarin wij in de verschillende alternatieven de synergiën kunnen behouden is een van de belangrijke criteria in onze overwegingen.

Hoewel er ook veel verschillen bestaan in de cultuur en voorkeuren binnen de Foodservice markten van Nederland en België zien we ook veel overeenkomsten en mogelijkheden om synergievoordelen te behalen. We bedienen reeds tal van klanten in beide landen, waarvoor we ons volledige netwerk inzetten. De kennis en kunde van zowel onze Nederlandse als Belgische medewerkers kunnen we dan ook breed in de organisatie inzetten en we ervaren met veel genoegen dat de

INTEGRATIE FOODRETAIL & FOODSERVICE



bereidheid tot het uitwisselen en gebruiken van best practices in beide landen erg groot is. Tot slot is ook op inkoop en sourcing gebied de nodige synergie aanwezig.

Ons centraal distributiecentrum speelt een belangrijke rol in de efficiency en effectiviteit van de logistiek binnen de Groep en helpt ons de schaalgrootte die we met de verschillende routes naar de markt creëren om te zetten in kostenvoordelen. Door de geografische nabijheid kan dat netwerk ook deels worden ingezet voor onze Foodservice activiteiten in België. Datzelfde geldt voor de centrale structuur en systemen, waarbij de afdelingen en processen, daar waar nuttig, zo zijn ingericht dat deze voor de Groep als geheel werken. Bovendien kan op deze wijze de kennisdeling en synergie optimaal worden benut. De geïntegreerde backoffice en daarmee verbonden systemen en data zijn een mooi voorbeeld hoe kennis uit Foodservice en Foodretail over en weer wordt ingezet om inzicht en beheersing te verbeteren.

Los van leren van elkaar brengt de optelling van de diverse activiteiten aan de voorzijde een interessante deler voor de overheadkosten die het runnen van onze business nu eenmaal met zich brengt. Juist door die gezamenlijke activiteiten zijn wij in staat te investeren in mensen en systemen, daar waar dat het verschil kan maken. Voorbeelden daarvan zijn inkoop & assortimentsmanagement, IT, kwaliteit, management development / HR, data en supply chain.

Het lidmaatschap van Superunie zorgt ervoor dat we in de competitieve retailmarkt kunnen opereren. Echter biedt datzelfde lidmaatschap ons ook op een deel van het Foodservice assortiment significante voordelen. In de combinatie met de eigen inkoopafdeling binnen Sligro Food Group creëren we daarmee een sterk inkoopblok in de markt. 'Sterk' zien wij daarbij als kracht en niet als macht, immers wij zijn liever van het creëren van waarde dan dat we die afbreken of slopen. Samen met onze eigen productiebedrijven en Vers Partners zijn we daardoor in staat onderscheidende producten aan te bieden voor al onze klanten. Daarbij richten we er ons de komende jaren op om meer en sneller te innoveren zodat we onze klanten kunnen blijven inspireren, onder meer in ons uniek inspiratielab, ZiN.

De kracht van onze unieke bedrijfscultuur is een belangrijke onderscheidende factor in zowel de foodservice- als de foodretailmarkt. De passie voor eten en drinken en de klantgerichtheid zit in de genen en is niet aangeleerd. Dat maakt het 'echt' en moeilijk te kopiëren en dat wordt ook zo ervaren door onze klanten. Daar zijn we trots op en het lukt ons ook steeds beter om dat ook buiten de organisatie uit te dragen. Geen toeval maar een consequent cultuurprogramma vanuit

leiderschap, management development en werving & selectie. De diverse topnoteringen als populaire werkgever ondersteunen ons in de gedachte dat onze authentieke en oprechte cultuur, ons Groene Bloed, niet alleen door klanten maar ook door collega's gewaardeerd wordt. Wel ervaren we dat we de komende jaren moeten investeren in doorontwikkeling van de cultuurwaarden alsmede duidelijke communicatie om deze ook bij de jongere generaties goed te laten landen waar dat van nature bij de collega's met meer dienstjaren op de teller al is ingebed.

Onze commerciële systemen en data kunnen in alle kanalen worden ingezet, al vullen we dat per segment wel duidelijk verschillend in op basis van de behoeften van onze klanten. We kunnen daarin overigens nog veel verbeteren en van elkaar leren vanuit de verschillende segmenten. De ondersteunende techniek en het datamanagement is juist weer zeer centraal geregeld en daar zullen we de komende jaren ook fors in blijven investeren omdat wij verwachten dat leiderschap in datamanagement een cruciale concurrentiefactor voor de toekomst zal zijn.



ISPC is een toonaangevende Belgische groothandel met gecombineerde zelfbedienings- en bezorgvestigingen in Gent en Luik, en een groothandel in verse vis te Brussel: Océan Marée.



Lekkerder, persoonlijker, voordeliger en inspirerender; dat zijn de vier pijlers onder Sligro 3.0.

FOODSERVICE ONTWIKKELINGEN

KERNCIJFERS

x € miljoen	2017	2016
Omzet	2.142	1.986
Ebitda	148	131
Ebita	111	99
Vrije kasstroom	90	42
Netto geïnvesteerd vermogen ¹⁾	676	563
Ebitda/omzet in %	6,9	6,6
Ebita/omzet in %	5,2	5,0
Ebita/gemiddeld NGV in %	18,1	18,9

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen.

Marktontwikkeling

Voor de ontwikkeling van de foodservicemarkt in Nederland maken wij gebruik van informatie van het Foodservice Instituut Nederland (FSIN). Dit instituut maakt haar marktinschatting op basis van consumentenbestedingen en drukt hiervan afgeleid ook de markt in groothandelsprijzen uit. Het verschil tussen consumentenbestedingen en groothandelsprijzen wordt verklaard door BTW en de toegevoegde waarde van de afnemers van de groothandel, onze klanten dus. De omzetontwikkeling in consumentenbestedingen en de groothandelswaarde hoeven dus niet per definitie precies parallel te lopen omdat er sprake is van andere eenheden. De toegevoegde waarde begrepen in de consumentenbestedingen verschilt immers sterk per segment (zorginstellingen, restaurants, bedrijfscatering, sportkantines) binnen de foodservice-markt. Door de wijze van meten en de diversiteit van de branche zijn de markt cijfers van foodservice minder eenduidig en betrouwbaar dan die van foodretail. Het is echter het meest concrete dat in de branche beschikbaar is.

We zien in de cijfers van het Foodservice Instituut Nederland dat de groei in de Nederlandse foodservicemarkt naar

verwachting over geheel 2017 verder aantrekt met een plus van 4,1%. 'Klassieke Horeca' laat een toename van 4,2% ten opzichte van vorig jaar zien. 'Gemak', waaronder fastservice, groeit volgens FSIN met 5,3%. 'Catering' laat een groei zien van 1,5%. Na jaren van krimp in de zorgmarkt, die ook onderdeel uitmaakt van 'catering', zien we dat nu weer sprake is van een bescheiden groei (2,5%).

In België gebruiken wij de inzichten van Foodservice Alliance om de ontwikkelingen in de markt te volgen. De cijfers over de markt worden nog niet met dezelfde frequentie als in Nederland ge-update, dus er zijn dit jaar geen nieuwe inzichten op de ontwikkeling van de markt op het niveau van de consumentenbestedingen. Wel heeft Foodservice Alliance op basis van beschikbare informatie in de markt en eigen interpretaties een groeicijfer voor de Foodservice markt. Zij schatten in dat er in 2017 sprake was van een groei van 2,4% ten opzichte van het jaar ervoor. De definities van de omvang van de foodservicemarkt zijn in België afwijkend van die in Nederland en daardoor dus niet 1 op 1 te vergelijken.

Marktomvang in groothandelswaarde in Nederland € 6,9 miljard

Voor 2017 schat FSIN in dat de foodservicemarkt in consumentenbestedingen met 4,1% is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, dat is gemeten op basis van een kalenderjaar. De marktomvang in consumentenbestedingen komt daarmee uit op circa € 19,1 miljard, in groothandelsprijzen (de voor Sligro Food Group relevante definitie dus) is sprake van een stijging van 2,9% en daarmee komt de totale markt op circa € 6,9 miljard.

Wij, en ook FSIN, schatten in dat we de markt wederom (ook autonoom) hebben verslagen. Dat, tezamen met nog enkele maanden ingroei van de acquisitieomzet van de locaties van De Kweker en de extra groothandelsomzet van HEINEKEN in december, heeft ertoe geleid dat ons marktaandeel opnieuw is toegenomen.

MARKTAANDEEL NEDERLAND

Marktpartijen Foodservice¹⁾ in %

	2017	2016	2015
Sligro Food Group	24,4	24,0	23,6
Lekkerland	13,3	13,2	13,1
Bidfood	10,8	10,8	11,1
Hanos	7,8	7,6	7,5
Makro	5,5	5,9	6,3
Totaal diverse drankengroothandels	13,1	13,3	13,4
Overige Maxxam (VHC, Horesca, Topclass Groep)	6,1	6,1	6,0
Supertrade (Digross, Interkring, De Kweker, Huuskes)	4,7	4,7	5,1
Overigen	14,3	14,4	13,9
	100	100	100

1) Bron: Foodservice Beleidsmonitor 2018

De marktaandelen zijn gebaseerd op pure foodomzetten aan foodserviceklanten. FSIN maakt zelf een inschatting van het non-food aandeel en het omzetaandeel aan niet tot de foodservicemarktdefinitie van FSIN behorende klanten in de zelfbediening. Dit verklaart het verschil tussen de door FSIN gepresenteerde (marktaandeel)cijfers en de door Sligro Food Group gerapporteerde omzet voor Foodservice.

Ook dit jaar heeft het Foodservice Instituut opnieuw een inschatting gemaakt van de marktaandelen van de grossiers in Nederland. Zij baseert haar marktaandelen op opgaves van de grossiers, voor zover die daaraan meewerken en experts die de markt kennen en volgen. Helaas zijn niet alle grossiers even transparant en is deze informatie daarom nog altijd deels gebaseerd op berekeningen van het Foodservice Instituut zelf.

Marktomvang in groothandelswaarde in België € 7,1 miljard

Voor 2017 heeft Foodservice Alliance geen update gepresenteerd over de Belgische Foodservicemarkt in consumentenbestedingen. Zoals vorig jaar gerapporteerd schat zij deze in op een omvang van ruim € 20 miljard.

In 2017 heeft Foodservice Alliance wel een Nationaal Foodservice Grossiersrapport gepresenteerd, met daarin haar interpretatie van de omvang van de Foodservicemarkt. Daarbij maakt zij onderscheid tussen de inkoopwaarde voor grondstoffen binnen de Foodservicemarkt gedaan bij Foodservice groothandels en de inkoopwaarde in andere kanalen, zoals vers specialisten maar zeker ook supermarkten. De komst van de witte kassa zal de aankoop bij deze laatste naar onze verwachting op termijn doen dalen. De totale inkoopwaarde schat Foodservice Alliance in op € 7,1 miljard (een groei ten opzichte van 2016 van 2,4%), waarvan op dit moment 'slechts' € 2,5 miljard wordt ingekocht bij Foodservice groothandels.

De markt is nog altijd erg versnipperd met circa 160 Foodservice groothandels en een veelvoud aan leveranciers die zich op één of enkele specifieke productgroepen concentreren. De gemiddelde Foodservice klant in België heeft nog altijd meer dan 9 verschillende leveranciers aan de deur.

Dat versnipperde landschap zien wij als een prachtige kans voor Sligro Food Group omdat wij geloven met ons totaalconcept in de combinatie van zelfbediening en bezorging iets te kunnen toevoegen aan de Belgische Foodservice markt. Wij willen een rol spelen in de consolidatie en verdere professionalisering van de Belgische markt die al volop gaande is en ons marktaandeel verder uitbreiden.

MARKTAANDEEL BELGIË

Marktpartijen Foodservice¹⁾ in %

	2017
Bidfood	5,4
Metro ²⁾	4,6
Sligro Food Group	3,4
Overige top 10 groothandels	9,4
Subtop 40 groothandels	11,0
Staat 110 groothandels	1,4
Supermarkten en (vers)specialisten	64,8
	100

1) Bron: Foodservice Alliance, Nationaal Foodservice Grossiersrapport 21-09-2017

2) De cijfers van Metro betreft alleen die van de Metro formule. Aangezien de Makro formule in België geheel open is gesteld voor consumenten, wordt deze niet langer tot de definitie van de markt gerekend.

Per eind 2017 hebben wij in Nederland een landelijk dekkend netwerk van 50 zelfbedieningsvestigingen. Deze vestigingen richten zich volledig op de Nederlandse markt, echter in de grensstreek ontvangen wij, mede door het tot dusverre nog ontbreken van eigen Belgische vestigingen in deze regio's, ook dagelijks Belgische klanten van Sligro. Daarnaast hebben we 8 distributiecentra gericht op bezorging aan foodserviceklanten. Vanuit 2 van de 50 zelfbedieningsvestigingen wordt ook bezorgd (zogenaamde Open Bezorg Service) en dat heeft vooral te maken met specifieke regio's en seizoensgebonden pieken. De kracht van het netwerk ligt in de onderlinge samenwerking. Zo bezoekt 75% van onze bezorgklanten gemiddeld tweemaal per maand de zelfbedieningsgroothandel voor inspiratie, advies en een vergeten boodschap. De zelfbedieningsgroothandel leent zich bij uitstek als showroom en afhaalcentrum voor de kleinere foodserviceklant die,

Sinds 1 december 2017 hebben wij vanuit de strategische samenwerking met HEINEKEN ook de distributielocaties van HEINEKEN in gebruik. Deze 13 locaties zullen wij verspreid over de komende drie tot vier jaar verlaten, op het moment dat we de activiteiten van een locatie hebben geïntegreerd in ons eigen bezorgnetwerk. Om dat mogelijk te maken zullen we vier van onze huidige bezorglocaties verplaatsen naar een, vanuit logistiek perspectief, betere nieuwbouw locatie passend bij de spreiding van onze bestaande klanten en die van HEINEKEN over het land. Op de andere vier bezorglocaties moeten we eerst nog wat aanpassingen doorvoeren alvorens we met name het grote bier&cider volume daar

The map displays the following locations and their corresponding service types:

- Sligro Zelfbediening (Yellow dot):** Terschelling-West, Vlieland, Texel, Leeuwarden, Groningen, Assen, Emmen, Alkmaar, Purmerend, Amsterdam, Haarlem, Leiden, Den Haag, Zoetermeer, Rotterdam, Gouda, Hilversum, Almere, Amersfoort, Utrecht, Nieuwegein, Houten, Gorinchem, 's-Hertogenbosch, Oss, Veghel, Tilburg, Breda, Roosendaal, Eindhoven, Helmond, Venray, Venlo, Weert, Roermond, Sittard, Maastricht, Heerlen, Luik, Brussel, Gent, Terneuzen, Vlissingen, Goes, Bergen op Zoom, Eindhoven, Helmond, Venray, Venlo, Weert, Roermond, Sittard, Maastricht, Heerlen, Luik, Brussel, Gent, Terneuzen, Vlissingen, Goes, Bergen op Zoom.
- Sligro Bezorgservice (Red dot):** Rotterdam, Berkel Rodenrijs, Venray.
- Productiebedrijf (Orange square):** Amsterdam, Haarlem, Rotterdam, Eindhoven, Veghel.
- Van Hoeckel (Blue dot):** Zoetermeer, Nieuwegein, Oss.
- Bouter (Light blue dot):** Zoetermeer.
- JAVA Foodservice (Grey dot):** Rotterdam.
- ISPC (Purple dot):** Gent, Brussel, Luik.
- Océan Marée (Light purple dot):** Brussel.
- ZiN Inspiratielab (Dark green dot):** Rotterdam, Houten, Veghel.
- Hoofdkantoor (Yellow square):** Amsterdam, Haarlem, Rotterdam, Eindhoven, Veghel.
- Centraal distributiecentrum (Dark green square):** Rotterdam.
- Distributiecentrum HEINEKEN (Green dot):** Rotterdam, Houten, Veghel, Heerlen.

kunnen verwerken. Na uiterlijk vier jaar bestaat ons bezorgnetwerk dan weer uit 8 'state-of-the-art' distributiecentra en 2 Open Bezorg Service locaties.

In België hebben we met JAVA Foodservice een eerste distributiecentrum gericht op bezorging aan Belgische foodserviceklanten. Daarnaast bezorgen we vanuit de Nederlandse distributiecentra ook aan klanten in België. Na het openen van de eerste Sligro vestigingen zal deze bezorgomzet worden verplaatst naar België. Met de acquisitie van ISPC beschikken we nu ook over twee zelfbedieningsvestigingen van waaruit ook bezorgd wordt. We willen in België naar Nederlands model, een netwerk van zelfbedieningsvestigingen en bezorglocaties creëren van waaruit alle Belgische klanten (zowel Sligro-ISPC als JAVA Foodservice) kunnen worden bediend. Daarvoor zal eerst een verdere technische integratie moeten plaatsvinden en zullen we onder ons traject IT2020 een nieuw ERP landschap voor België introduceren. Zodra dat er staat kan het netwerk volledig integraal functioneren zoals we dat ook al jaren in Nederland kunnen.

Externe waardering

Sligro wil zich positioneren als dé partner voor foodprofessionals. Dat doen we op alle momenten waarbij we met onze klanten in contact komen. In de strategie van Foodservice leggen we de nadruk op de overtreffende vorm van klantleiderschap. Uiteindelijk is het de klant zelf die beoordeelt hoe succesvol we daarin zijn. Wij laten niet alleen onze eigen performance onderzoeken, maar benchmarken het resultaat ook met onze concurrenten.

Wij vinden het belangrijk om het oordeel van onze klanten over onze dienstverlening voortdurend in beeld te hebben en meten dat dan ook frequent zelf. Een van de manieren waarop we dat sinds enkele jaren doen is het klantwaardeonderzoek dat is gericht op het verkrijgen van inzicht in de loyaliteit en 'klantwaarde' van klanten. Daarbij wordt gekeken welke aspecten met name van invloed zijn op de loyaliteit, en waar de verbeterprioriteiten liggen voor Sligro om de loyaliteit en klantwaarde van klanten te vergroten.

Voor het klantwaarde onderzoek maakt Sligro gebruik van een klantwaarde model, dat niet alleen laat zien hoe tevreden klanten zijn, maar ook hoe loyaal ze zijn en welke waarde dit heeft voor Sligro. Het model levert gerichte stuurinformatie. Binnen het klantwaarde model is de NPS score een van de drie variabelen die de klantwaarde bepaalt, de andere twee variabelen zijn gericht op recentheid en frequentie.

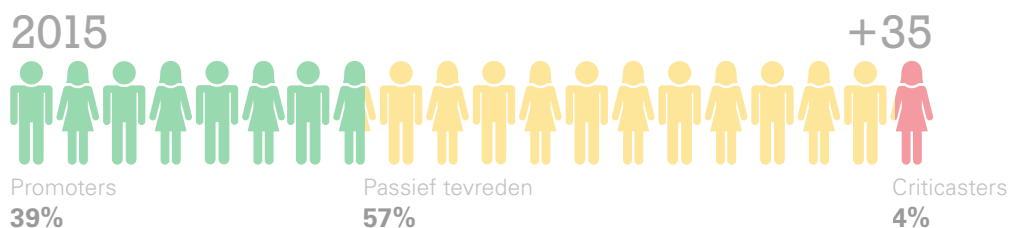
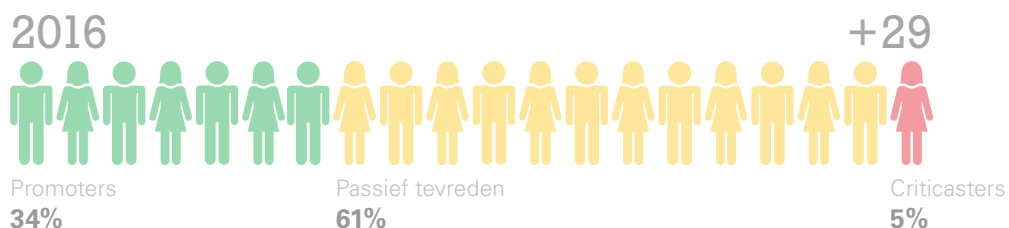
In de zelfbediening is onze NPS score toegenomen tot +33. Hoewel we de afgelopen jaren enige fluctuatie zagen in ons

cijfer zien we dat onze score voor het derde jaar op rij sterk is. We worden door onze klanten gezien als een betrouwbare partner en het vakmanschap van onze medewerkers wordt als zeer positief ervaren. Onze klanten vragen meer aandacht voor creativiteit en innovatie. Deze thema's staan dan ook dominant op onze agenda voor de komende jaren. Ons Inspiratielab ZiN, waarover later meer, zal daar een belangrijke rol in spelen.

In de bezorging zien we een sterke toename van de NPS score naar +27. De kwaliteit van het bezorgproces, ons assortiment en onze chauffeurs worden als zeer goed ervaren en dat vormt een belangrijke basis onder de goede score. We zien dat onze klanten kritisch zijn op ons bestelproces en dat heeft mede te maken met de overgang naar ons nieuwe bestelplatform. Natuurlijk is er altijd sprake van een gewenningsperiode bij zo'n overgang, maar wij onderkennen dat de stabiliteit en snelheid van onze site nog niet op het gewenste niveau zijn. Daar zullen wij ook de komende tijd aan blijven werken.

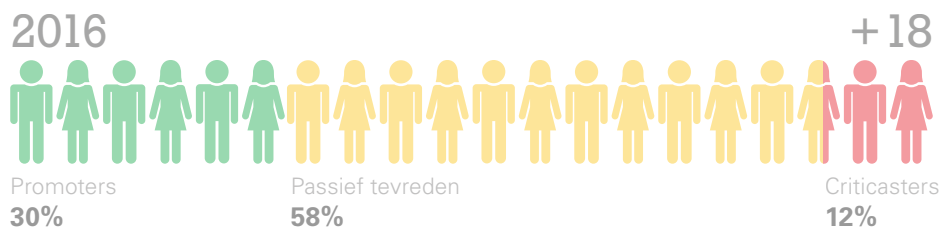
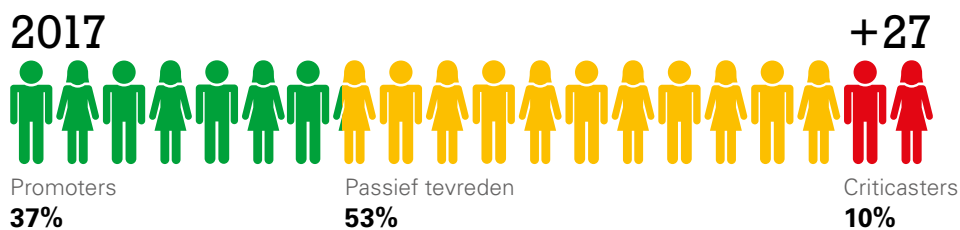
NET PROMOTER SCORE

SLIGRO ZELFBEDIENING



NET PROMOTER SCORE

SLIGRO BEZORGSERVICE





SLIGRO 3.0

Sligro 3.0 is geen statisch concept maar een formule-generatie die in kleine en grotere stappen continu blijft doorontwikkelen. Ook in 2017 zijn op een aantal afdelingen formule-aanpassingen doorgevoerd. De voorbereidingen voor de eerste Belgische Sligro-ISPC vestiging in Antwerpen heeft eveneens vernieuwende ideeën opgeleverd die soms ook voor Nederland interessant zijn. Na de eerste kleine (type I) vestiging in 3.0 stijl in 2016, zijn in 2017 Tiel en Goes met succes omgebouwd. Daarnaast zijn drie grotere type 3 vestigingen (waaronder een geheel nieuwe in Purmerend) in 3.0 stijl gebracht.

Sligro 3.0 gaat niet alleen over de uitstraling van de zelfbedieningsvestigingen maar beslaat de totale positionering van Sligro in zelfbediening en bezorging waarmee we zowel in Nederland als in België (daar aangepast naar de lokale behoeftes en onder de naam Sligro-ISPC) de markt in gaan. Dat is enerzijds zichtbaar in de gestage uitrol en aanscherping binnen het zelfbedieningsnetwerk, maar ook in steeds verder aangescherpte en meer persoonlijke communicatie met onze klanten.

Lekkerder, Persoonlijker, Voordeliger & Inspirerender dat zijn de vier pijlers onder Sligro 3.0 of zoals wij het noemen de 'vier kanten' van Sligro. Onze klanten hebben een intensief vak, maken veel uren en tijd voor inspiratie en bezinning schiet er dan wel eens bij in. Als marktleider in foodservice zien wij het als onze taak onze klanten niet alleen op correcte wijze te beleveren maar tevens een rol te spelen in het algeheel ontzorgen en meedenken in rendement en vernieuwing bij onze afnemers. Een mooie taak die onszelf natuurlijk ook een prima beeld verschaft van wat er leeft in de markt en bij onze klanten.

Na de Koninklijke opening eind november 2016 heeft ons ZiN Inspiratielab een vliegende start gekregen in 2017.

Ons curriculum begint steeds completer te worden en, zoals het een inspiratielab betaamt, vernieuwt ZiN ook zelf permanent. Opleidingen, workshops, awards, inspiratietours, ontvangsten, klantenevents, ondernemers academy, 'Horeca-APK keuringen'. In 2017 mochten we meer dan 15.000 bezoekers in ZiN ontvangen. Wat ons betreft pas de start van een inspiratiereis die voor ons en onze klanten nog veel zal bieden.

Onze visie

Lekker, goed en eerlijk eten wordt steeds belangrijker.

Onze missie

Wij willen lekker, goed en eerlijk eten voor alle Nederlandse foodprofessionals en hun klanten bereikbaar maken.

Onze rol

Sligro laat mensen genieten van lekker, goed en eerlijk eten. Dat doen wij door foodprofessionals uitstekende producten en diensten te leveren. Daarbij bedienen wij alle marktsegmenten van de foodservicemarkt. Onze meest onderscheidende factor daarbij zijn onze mensen, die dicht bij onze klant staan en ze helpen met oplossen hun klanten en gasten perfect te bedienen. Wij helpen de foodprofessional in alle delen van zijn business die met het eten en drinken van zijn klanten, gasten of medewerkers te maken hebben. De ondernemer kan zich daardoor optimaal richten op datgene waar hij/zij goed in is, het verwennen van zijn gasten.

Waar zit onze kracht en zien we kansen

Sligro is een krachtige marktleider in de Nederlandse foodservicemarkt en groeit al jaren harder dan de markt. Nu de foodservicemarkt in Nederland weer in een staat van herstel is, zijn wij als marktleider prima gepositioneerd om daar het voordeel van te genieten. Door de strategische samenwerking in Nederland met HEINEKEN,

is het aantal klanten dat Sligro bedient fors uitgebreid en vullen twee marktleiders, die ieder sterk zijn in hun eigen segment, elkaar uitstekend aan. Verdere consolidatie in de markt wordt voorzien en Sligro is door zijn omvang en financiële slagkracht prima gepositioneerd om hier in Nederland en in België een prominente rol te vervullen.

Met een landelijk netwerk van zelfbedieningsgroot-handels en een volledig online gedreven landelijk netwerk van bezorglocaties, die op intensieve wijze samenwerken, staan we dicht bij de klant en kunnen we een hoge kwaliteit en betrouwbaarheid van service bieden. Deze structuur waarbij in Nederland ruim 60% van de totale omzet inmiddels online plaatsvindt, is in onze ogen een goede basis voor de omnichannel route die wij voor ogen hebben. Deze ontwikkelingen vragen forse investeringen en vragen dus ook om voldoende omvang om deze rendabel te kunnen maken, onze omvang in de Benelux is daarbij denken wij een pre.

Wij zien in Nederland nog enige ruimte voor een verdere optimalisatie van ons zelfbedieningsnetwerk en zullen vanuit de forse volumegroei door de HEINEKEN samenwerking ons bezorgnetwerk de komende vier jaar fors uitbreiden en inrichten naar de meest recente inzichten. In België staan we aan de vooravond van de uitrol van zowel een zelfbedienings- als bezorgstructuur op gelijke basis als in Nederland. Door stapsgewijze omzetgroei en langdurige vergunningsprocedures zal dat traject de komende jaren in beslag nemen. De verdere optimalisatie van onze netwerken in zowel België en Nederland en de toenemende schaalgrootte bieden ons de mogelijkheid tot verbeterde dienstverlening aan onze klanten alsmede efficiency en rendement voor de Groep.

Onze cultuur, ons Groene Bloed, is nadrukkelijk aanwezig in de genen van onze medewerkers. Vanuit historie in Nederland maar stap voor stap ook steeds meer in België. Onze ondernemende aanpak, met passie en de wil om de klant te helpen, maakt daarbij van 'hoog tot laag' het verschil. Groot geworden door klein te blijven. Authentiek en met veel good food kennis aan boord. Dat voelt en proeft de klant. Die cultuur aangevuld met een krachtige backoffice en een schat aan mooie assortimenten, Vers Partners en exclusieve merken maken Sligro wat het is, Groot in genieten!

De komende jaren zullen veel verandering vragen, ook in onze markten: duurzaamheid, gezondheid, digitalisering, vitaliteit, ketenregie, platformdenken, datagedreven. Deze thema's staan ook nadrukkelijk op onze agenda voor de komende jaren. Ook wij hebben natuurlijk niet alle antwoorden al klaar maar we hebben zin in de next step en omarmen verandering.

Waar zijn we minder sterk en zien we uitdagingen

De marktomstandigheden zijn de afgelopen jaren langzaam maar zeker verbeterd, maar we zien dat de markt om ons heen verandert. Er komen nieuwe (online) aanbieders bij en spelers vanuit retail die niches in de foodservicemarkt willen bedienen. Grotere klanten zijn steeds op zoek naar optimale invulling van hun inkoop en logistiek en dagen ons uit om daar in mee te denken en te bewegen.

Hoewel we beschikken over een sterk inkoopapparaat, eigen productiefaciliteiten en tal van Vers Partners die voor vernieuwing in het assortiment zorgen, zijn wij van mening dat de innovatiesnelheid en het aantal innovaties omhoog moet. Onze klanten vragen steeds andere oplossingen en concepten en wij moeten daarin voorop blijven lopen. Steeds vaker zal dat niet via de traditionele supply chain geschieden maar zullen platformen worden ingezet. Wij willen daarbij als portal onze klanten maximaal ontzorgen op een veel breder pallet dan we vandaag de dag al doen.

De steeds snellere innovatie vraagt ook om systemen en een backoffice die met behoud van stabiliteit ('het altijd doen') meer snelheid van veranderen en flexibiliteit bieden. Onze IT2020 route waarbij we het IT-landschap voor de komende jaren geheel vernieuwen, is daarvoor ontworpen.

Ook logistiek en arbeidsinzet zullen de komende jaren fors veranderen. Een uniforme wijze van logistiek past niet langer bij de grote verschillen tussen stadsdistributie en de gebieden buiten de grote steden. Natuurlijk zullen milieubelasting en veiligheid daarbij een grote rol spelen. Qua arbeid zijn de beschikbare capaciteit alsmede vitaliteit in combinatie met latere pensionering thema's die in onze branche nadrukkelijk aandacht vragen.

Sligro Online 3.0

In november 2016 is de eerste versie van ons nieuwe bestelplatform 'live gegaan'. Het afgelopen jaar heeft al 79% van onze klanten de overstap gemaakt. In het vierde kwartaal van 2017 zijn we gestart met het begeleiden van de nationaal opererende grote klanten naar het nieuwe platform. Vanaf het tweede kwartaal van 2018 zullen we stapsgewijs de HEINEKEN klanten laten overgaan op de nieuwe omgeving en later in het jaar zullen we starten de bestelomgeving ook stapsgewijs aan te bieden aan onze bezorgklanten in België en de zelfbedieningsklanten in zowel Nederland als België.

Onze klanten zijn positief over het gemak van onze zoekfunctionaliteit, de eenvoud van navigeren en de getoonde afbeeldingen. Dat zijn allemaal zaken die sterk verbeterd zijn ten opzichte van onze 'oude' bestelomgeving Slimis. Onze klanten zijn echter nog kritisch op de snelheid van ons nieuwe platform. Hoewel we daar reeds veel aandacht voor hebben, zijn wij ook zelf van mening dat dit verdere verbetering behoeft. Er worden iedere drie weken nieuwe releases met verbeteringen doorgevoerd, gevoed vanuit onze eigen verbeteragenda, maar meer nog vanuit de behoefte van onze klanten. Snelheid, continuïteit en beveiliging van het platform zijn thema's waar we continu aan werken. Ook voor 2018 blijven de snelheid van het platform, de 24/7 beschikbaarheid en het invullen van de belangrijkste klantwensen de grootste prioriteiten in de verdere ontwikkeling van ons bestelplatform.

ZiN

In een unieke inspirerende omgeving van 3.000 m² hebben we een Inspiratielab gecreëerd waar trainingen, trendtours, seminars, events, ondernemerscoaching, bootcamps, kwalitatief marktonderzoek en alles wat denkbaar is om onze klanten te inspireren, plaats zullen vinden. We volgen daarbij de levensloop van de klant. Te beginnen met een startersacademie en eindigend met bedrijfsoverdracht. Daartussenin alle aandachtsvragende groeifases in het leven van onze klant. Dit doen we over de as van management- en ontwikkelingstrainingen, maar er is ook aandacht voor vaktechnische aspecten zoals kooktechnieken, productkennis en barista-trainingen. Naast fysieke aanwezigheid in het Inspiratielab, spelen e-learning en online communicaties een belangrijke rol. Wij bevorderen graag het delen van kennis. ZiN werkt daarom met tal van externe opleidingspartners en bundelt bovenal ook de aanwezige denk en creatieve power van onze klanten zelf. Samen weten en kunnen we immers veel meer dan ieder voor zich!

We zijn met ZiN nu ruim een jaar onderweg en werken aan ZiN zowel online als offline. Het resultaat over 2017 is als volgt:

- 43% van onze klanten kent ZiN
- 90.000 sociale impressies
- meer dan 15.000 bezoekers uit de foodbranche
- ruim 100 trainingen gedaan in ZiN
- ruim 1.000 professionals getraind
- 58 partners in business aangesloten
- 5 partnerevents gehad

Ons programma is volop in beweging. Er zijn alweer acht nieuwe trainingen in de pijplijn en er zullen er ongetwijfeld meer volgen. Naar aanleiding van enquêtes en evaluaties kunnen we meten wat we moeten aanscherpen, welk programma uitgebreid moet worden en welke onderdelen er in 2018 niet meer terug zullen komen.

Zelfbediening

Ons netwerk van zelfbedieningsvestigingen bestaat uit 50 locaties in Nederland en twee locaties in België. In Nederland zien we al jaren dat de trend in de markt in toenemende mate naar bezorging neigt. Ook wij realiseren daar al jaren onze extra groei en outperformance van de markt. De zelfbedieningslocaties winnen steeds meer aan belang en relevantie in de rol van ontmoetingsplaats tussen onze klanten en onze professionele medewerkers, maar ervaren druk op de omzetontwikkeling, temeer omdat we voortdurend klanten overhevelen van zelfbediening naar bezorging. We zien overigens dat de naar 3.0 omgebouwde vestigingen de markt als geheel goed kunnen volgen. Wij geloven in de omnichannel combinatie van een sterk zelfbedieningsnetwerk en een efficiënt bezorgapparaat achter een online omgeving voor onze klanten. Dat betekent echter wel dat we kritisch blijven op de invulling van deze kanalen en dus, gelijk met de verdere ombouw naar 3.0 alweer gaan doorontwikkelen en experimenteren met de zelfbedieningsvestiging van de toekomst. Daarbij zal het netwerk naar verwachting in Nederland niet verder in omvang toenemen maar wel geoptimaliseerd worden en mogelijk op een wat kleiner oppervlak worden neergezet. Daarnaast denken wij na over verdere integratie van digitale techniek in het vestigingsbeeld om op een slimme manier fysieke en online verkoop aldaar te combineren. Meer aanbod op minder meters dus. Ook de plaats van de zelfbedieningsvestiging in de supply chain wordt onder de loep genomen en kan ons inziens een stuk van de oplossing faciliteren in het duurzaam bereikbaar houden van de binnensteden in Nederland voor bezorging.

In België zullen we het zelfbedieningsformat aanpassen aan de voorkeuren van onze Belgische klanten. Zowel op inrichting als assortiment. Uiteraard nemen we in onze uitbreidings-

VESTIGINGEN ZELFBEDIENING

	Aantal vestigingen ultimo boekjaar		x 1.000m ² vvo ultimo boekjaar	
	2017	2016	2017	2016
2.0 stijl				
Type I	10	12	42	50
Type III	22	25	154	179
Type IV	1	1	11	11
Totaal	33	38	208	240
3.0 stijl				
Type I	3	1	12	4
Type III	10	7	71	54
Type IV	4	4	44	44
Totaal	17	12	128	102
Totaal ZB	50	50	336	342

strategie de lessen en toekomstbeelden vanuit Nederland mee. De komende jaren zullen we in België ons netwerk verder gaan uitbreiden. We zijn eind 2017 begonnen met de bouw van onze eerste Sligro-ISPC locatie in Antwerpen en verwachten daar in het najaar van 2018 de deuren te kunnen openen. Het vergunningen traject werd vooral vertraagd door lokale concurrenten die alle mogelijkheden tot bezwaar aangrepen om het proces te vertragen. Wij betreuren dat dat soms ook gepaard ging met het verspreiden van onjuistheden in de media over onze intenties in België, maar wij zijn verheugd dat de regelgevende instanties in België zich bij de besluitvorming steeds op de feiten hebben gebaseerd. Met de ervaringen van Antwerpen op zak, zijn wij ook gestart met het proces voor vergunningsaanvragen voor locaties in andere Belgische steden, waaronder Brugge. Aangezien in de regio Brugge de concurrentie nog erg traditioneel is en qua vernieuwing achterloopt schatten wij die regio als aantrekkelijk in.

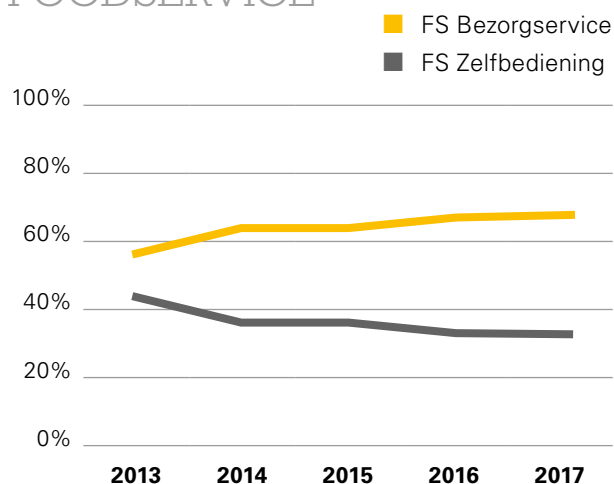
Bezorging

De groei in de Nederlandse foodservicemarkt komt dominant uit bezorging en ook wij zagen in dit kanaal de grootste omzetplussen en de verwachting is bovendien dat dit ook de komende jaren zal aanhouden. Er is veel dynamiek in deze markt waar naast de traditionele grossiers ook logistieke dienstverleners en nichespelers hun plaats verdedigen. Vanuit online retailkanalen zien we nieuwe toetreders verschijnen die hun routes naar de consument 'vullen' door specifieke klantgroepen uit de foodservicemarkt te benaderen. De professionele

klanten in bezorging willen meer en meer ontzorgd worden in hun dagelijkse processen en verwachten naast een efficiënt bestel- en afleverproces meer toegevoegde waarde diensten en flexibiliteit. Op het vlak van de supply chain zien we uitdagingen als het gaat om beschikbaarheid van personeel, in zowel logistieke capaciteit als in de transportsector, maar ook als het gaat om de bereikbaarheid van de (binnen)steden, gedreven vanuit milieu overwegingen.

Wij denken met ons nieuwe online bestelplatform en ons bezorgnetwerk in Nederland, van acht bezorgcentra en twee zelfbedieningsvestigingen van waaruit we ook bezorgen, een prima basis te hebben om in deze uitdagende groeiende markt te opereren. Wij zijn ons er echter zeer van bewust dat we steeds zullen moeten aanpassen en verbeteren om de leidende positie die we daar hebben te behouden en verder uit te breiden. Schaal is daarbij vanuit draagkracht van noodzakelijke investeringen een groot voordeel, maar kan ook remmend werken als het gaat om flexibiliteit en innoverend vermogen bij steeds veranderende klantvragen. De komende jaren zullen we ons bezorgnetwerk verder optimaliseren, mede door het samenvoegen van ons netwerk met dat van HEINEKEN. Daarnaast zullen we ons bestelplatform verder optimaliseren qua performance en tal van relevante diensten voor onze klanten toevoegen. We zullen ons bezorgnetwerk in de komende jaren toegankelijker maken voor professionele klanten met een lager bestelvolumen en zullen daarbij alternatieve vormen van transport gaan inzetten. Wij zullen ook platformoplossingen gaan introduceren waarbij onze rol meer faciliterend is tussen leverancier en klant om de gewenste snelheid van verbinden te vergroten. Om onze flexibiliteit te vergroten zullen we, als randvoorwaarde, ons IT-landschap de komende jaren herzien en de investeringen in data van de afgelopen jaren onverminderd voort zetten.

OMZETVERDELING FOODSERVICE



In België hebben we nu een bezorglocatie in Rotselaar, die vooralsnog dominant voor JAVA Foodservice werkt. Daarnaast beleveren wij klanten vanuit de zelfbedieningsvestigingen van ISPC in Gent en Luik en krijgen Sligro-klanten in België nu in relatief beperkte mate vanuit de Nederlandse bezorglocaties geleverd. Wij zullen in België de komende jaren gaan ontwikkelen naar een vestigingsnetwerk voor bezorging waarin we, zoals dat ook in Nederland het geval is, klanten van beide formules vanuit alle locaties kunnen bedienen. Op het moment dat de schaalgrootte in bezorging in België voldoende is zullen we naast het bezorgdistributiecentrum in Rotselaar nog een tweede bezorglocatie openen.

Acquisities

Naast autonome groei willen we in Foodservice ook groeien door middel van acquisities. Wij zien in Nederland nog voldoende ruimte voor verdere consolidatie en wij zijn goed gepositioneerd om daar een prominente rol in te spelen. Wij zijn daarbij wel in toenemende mate kritisch in de afweging tussen toegevoegde waarde (in omzet en rendement) en complexiteit van de integratie. Hierdoor richten we ons voornamelijk op relatief grote partijen of specialisten. Onze internationale expansie is volledig gericht op foodservice waarbij we ons nu primair richten op België. Aangezien we acquisities in België nog niet direct kunnen integreren in één logistiek- en IT-platform, neemt de complexiteit bij elke acquisitie toe. Hoewel wij ons prominent in de consolidatieslag zullen blijven mengen zullen wij in parallel vooral ook inzetten op het creëren van de noodzakelijke randvoorwaarden voor versnelde integratie. Daarna kan een meer intensieve acquisitiestrategie in België gevolgd worden. Door de unieke marktomstandigheden en geografische nabijheid zien wij in België kansen om autonoom een positie op te bouwen die we door middel van acquisities kunnen versterken.

Het tempo waarin dat gaat kunnen wij niet alleen bepalen. De afgelopen jaren kwam er slechts een bescheiden aantal kandidaten op de markt en die moeten wel aan onze criteria voldoen:

- Een overwegend juist klantenbestand/klantenmix met synergie met ons bedrijf.
- Een cultuur die geen belemmering mag vormen.
- Een zekere omvang of specialisme.
- Een regionale of nationale versterking.
- Met oog voor marktpositie en mededinging

De acquisities van ISPC, Tintelingen en de groothandelsactiviteiten van HEINEKEN voldeden aan deze criteria.

ISPC

In januari 2017 kondigden wij de overname van ISPC in België aan en in mei 2017 konden we melden dat, conform plan, de overname was afgerond. ISPC wordt vanaf mei 2017 geconsolideerd in de cijfers van de Groep. ISPC is een toonaangevende Belgische horecagroothandel met gecombineerde zelfbedienings- en bezorgvestigingen in Gent en Luik. Tevens beschikt ISPC over een groothandel in verse vis te Brussel. ISPC heeft in 2016 een omzet gerealiseerd van € 86 miljoen en realiseerde die omzet met 250 medewerkers. ISPC beschikt over prachtige assortimenten over de gehele breedte van het productengamma met extra nadruk op dagvers. ISPC is met name actief in de betere horeca met een spin-off naar de catering en gezondheidszorg. ISPC is in 1966 gestart en was tot voor kort een van de grotere zelfstandige groothandels in België. ISPC biedt haar klanten een one-stop-shopping service voor zowel food als non food aankopen en biedt dat zowel in zelfbediening (Gent en Luik) als bezorging aan. Sinds 2014 beschikt ISPC met Océan Marée te Brussel over een eigen visspecialist. De activiteiten van ISPC en Sligro in België zijn vergelijkbaar en zullen dan ook worden samengevoegd tot één geheel. Op termijn zullen de vestigingen in Gent en Luik tezamen met de nieuw te bouwen vestigingen, waaronder Antwerpen, samen gaan opereren onder de naam Sligro-ISPC. JAVA Foodservice blijft onder haar eigen naam commercieel zelfstandig in de Belgische markt opereren met een specifieke focus op Institutionele en catering klanten.

Tintelingen

In december 2016 kondigden we de overname van Tintelingen aan en in juli 2017 konden we melden dat, conform plan, de overname was afgerond. Tintelingen wordt vanaf juli 2017 geconsolideerd in de cijfers van de Groep. Tintelingen is gespecialiseerd in zogeheten eigen keuze kerstgeschenken en levert daarvoor fysieke of digitale geefmomenten aan bedrijven. Na het ontvangen van een geheel op maat gemaakte cadeaucheque kunnen medewerkers een bestelling plaatsen in een eveneens op maat gemaakte webshop. Tintelingen verrast de ontvangende medewerkers met optimale cadeauconcepten, waarbij de werkgever compleet ontzorgd wordt. Tintelingen behoort tot de grootste Nederlandse aanbieders van online keuze kerstgeschenken. Tintelingen staat in de markt bekend om het brede aanbod van geschenken, belevenissen, goede doelen, cadeaukaarten en een jaarlijks wisselend aanbod van maatwerk geefmomenten en staat tevens garant voor het optimaal ontzorgen van haar klanten. Al vanaf tien ontvangers is het mogelijk via een op maat gemaakte cadeaucheque en webshop bij Tintelingen een zelfgekozen kerstgeschenk te bestellen.

Tintelingen realiseerde in 2016/2017 (gebroken boekjaar Q2-16 t/m Q1-17) een omzet van € 9 miljoen met 11 FTE. Er werden daarbij ruim 250.000 geefmomenten verzorgd. Een belangrijk deel van de omzet bestaat uit cadeaukaarten, onder IFRS mag Sligro Food Group niet de volledige waarde van de cadeaukaart als omzet verantwoorden, daar waar Tintelingen dat wel deed. In de cijfers van Sligro Food Group zal de omzet hierdoor circa de helft bedragen van het gerapporteerde niveau bij Tintelingen.

HEINEKEN

In mei 2017 kondigden wij het voornemen tot het aangaan van een strategische samenwerking tussen Sligro Food Group en HEINEKEN aan, waaronder de overname van de groothandelsactiviteiten van HEINEKEN door Sligro. In december 2017 konden we melden dat, conform plan, de samenwerking en overname een feit waren. Vanaf december 2017 wordt de groothandelsomzet geconsolideerd in de cijfers van de Groep en is Sligro gestart met de logistieke dienstverlening voor HEINEKEN.

Als gevolg van deze samenwerking voert Sligro de logistieke activiteiten van HEINEKEN voor de Nederlandse horeca uit. Dit betekent dat Sligro het verwerken, opslaan en leveren van bier&cider bestellingen door de horeca voor HEINEKEN uitvoert. Hiermee ontstaat een 'one stop shop' voor alle drank, food en non food bestellingen voor de horecaklanten. De uitzondering hierop is het leveren van tankbier wat HEINEKEN zelf zal blijven doen. HEINEKEN is met deze samenwerking dé partner van Sligro op het gebied van bier&cider.

Daarnaast zijn in het kader van deze voorgenomen samenwerking de groothandelsactiviteiten van het overige food en non food assortiment waaronder frisdranken, waters, gedistilleerd,

wijnen, thee en koffie, verkocht door HEINEKEN aan Sligro en de bezorgomzet bier&cider door Sligro aan HEINEKEN. Als gevolg van deze transactie zal de groothandelsomzet van Sligro op jaarbasis per saldo met zo'n € 150 miljoen toenemen. Dat is het saldo van de groothandelsomzet die Sligro Food Group overneemt van HEINEKEN (circa € 180 miljoen) en de bezorgomzet van bier&cider die Sligro Food Group verkoopt aan HEINEKEN (circa € 30 miljoen).

De zelfbedieningsomzet van Sligro en de retailomzet van beide partners vallen hier buiten. Het is de bedoeling dat de samenwerking langdurig zal zijn, met in eerste aanleg een looptijd van 15 jaar.

Bij de activiteiten van HEINEKEN, gerelateerd aan deze samenwerking, zijn circa 370 mensen betrokken, inclusief mensen die op uitzendbasis bij HEINEKEN werken. De samenwerking zorgt voor een vergroting van het klantenbestand voor beide partijen, momenteel bezorgt HEINEKEN op circa 18.000 locaties, Sligro op circa 25.000. Een deel daarvan is momenteel reeds klant bij beide partijen. HEINEKEN Nederland heeft in Nederland 13 distributiecentra. Sligro heeft 8 bezorgservicevestigingen, plus 2 zelfbedieningsvestigingen van waaruit ook bezorgd wordt in Nederland. Sligro heeft direct na afronding van deze transactie de gehele logistieke operatie voor haar rekening genomen. Om de gecombineerde food- en drankenleveringen mogelijk te maken zal Sligro de komende jaren zo'n € 80 tot € 100 miljoen investeren om tot één geïntegreerd 'state-of-the-art' distributienetwerk te komen. Sligro.nl, het vernieuwde bestelplatform van Sligro, zal worden gebruikt voor de online bestellingen. Door de voortdurende groei en investeringen van Sligro zullen deze wijzigingen naar verwachting geen negatieve consequenties hebben voor de werkgelegenheid.



Kerstgeschenkspecialist Tintelingen verzorgde in het afgelopen jaar ruim 250.000 geefmomenten.



Dankzij het enorm betrokken winkelpersoneel werd EMTÉ in 2017 verkozen tot de meest klantvriendelijke supermarkt.

FOODRETAIL¹⁾

ONTWIKKELINGEN

KERNCIJFERS

x € miljoen	2017	2016
Omzet	828	827
Ebitda	26	25
Ebita	12	13
Vrije kasstroom	8	30
Netto geïnvesteerd vermogen ¹⁾	103	105
Ebitda/omzet in %	3,2	3,0
Ebita/omzet in %	1,4	1,5
Ebita/gemiddeld NGV in %	11,1	10,9

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen.

Marktontwikkeling

Voor de ontwikkeling van de retailmarkt beschikken wij over informatie van GfK, Symphony IRI en AC Nielsen. De laatste twee hebben marktinformatie beschikbaar van de bij hen 'aangesloten' supermarktorganisaties. Dat is zo'n 80% van de totale markt. GfK baseert zich op opgaves van consumenten. GfK is in onze ogen een specialist in data waarbij de link naar consumentenkenmerken en -profielen van groot belang is. Daar waar het gaat om totale marktcijfers zoals omzetontwikkeling, marktaandelen en fair share posities is de scanningdata van IRI en Nielsen veel betrouwbaarder dan de steekproef en individuele consumentenopgaven van GfK.

Voor het inzicht in de marktontwikkeling van het jaar 2017 hebben we, net als in voorgaande jaren, het rekenkundig gemiddelde gehanteerd van IRI en Nielsen. Uiteraard zijn de aangeleverde scandata van die 80% bij beide aan elkaar gelijk. Het verschil wordt veroorzaakt door de andere 20% en dan met name het deel dat betrekking heeft op Aldi en Lidl. De inschattingen van beide bureaus lopen daarover uiteen. Inzicht in de markt wordt ook bemoeilijkt door branchevervaging en e-commerce.

1) Betreft 'niet voort te zetten' bedrijfsactiviteiten.

Marktomvang € 37,5 miljard

Op basis van het rekenkundig gemiddelde van IRI en Nielsen is de markt in 2017 met 3,6% gegroeid tot € 37,5 miljard. Dat is berekend op basis van 52 weken in beide boekjaren. Op basis van onze interpretatie van cijfers van GfK enerzijds en het Centraal Bureau van de Statistiek anderzijds schatten wij in dat inflatie/ prijs circa 2% van de groei verklaart en de rest op volumestijging is gebaseerd. Volgens GfK neemt zowel het aantal huishoudens als ook de besteding per huishouden toe.

MARKTAANDEEL SUPERMARKTEN¹⁾

in %	2017	2016	2015
Albert Heijn	35,3	35,3	35,0
Jumbo	18,5	18,4	17,5
C1000 ²⁾	0,0	0,0	1,0
Plus ³⁾	6,4	6,2	6,2
Aldi/Lidl	16,5	16,6	16,6
Sligro Food Group ³⁾	2,5	2,6	2,7
Overigen ⁴⁾	20,8	20,9	21,0
	100	100	100

1) Bron: Omzetopgaven bedrijven en marktdefinitie Nielsen en IRI.

2) Overgenomen door Jumbo in 2012.

3) Lid van Inkoopvereniging Superunie. Alle leden tezamen hebben een marktaandeel van circa 30%.

4) Nagenoeg geheel overige leden Superunie.

De markt is volop in beweging, deels als gevolg van veranderend consumentengedrag door nieuwe voorkeuren voor zaken als gemak, genieten, goed gedrag en gezondheid.

De consument kiest meer en meer voor gemak. Hoewel in het online boodschappen doen nu zowel de afhaal- (Pick Up Point) als bezorgoptie wordt geboden, lijkt die laatste het te

gaan winnen. Het thuisbezorgen van maaltijden is ook een groeiende trend waar naast lokale initiatieven in de grotere steden, nu ook de grote fast food ketens aan het experimenteren zijn met bezorging aan huis. Na een kleine dip door negatieve berichtgeving rond maaltijdpakketten, zien we dat er binnen de supermarkten volop wordt geïnnoveerd op dit vlak en trekt de groei verder aan. Tot slot groeit het aantal gemakswinkels en zorgt blurring voor een verdere versmelting tussen op de consument gerichte foodservice concepten en foodretail. Die hang naar gemak en de toestroom naar nieuwe oplossingen en concepten die daaraan beantwoorden zet druk op de traditionele supermarkten die in deze trends niet (kunnen) mee bewegen.

De consument kiest ook duidelijk voor meer genieten in zijn bestedingspatroon in food. Niet alleen het culinaire niveau stijgt, maar zeker ook de aandacht voor goed, gezond en verantwoord eten zien we al jaren toenemen. Het is een goede zaak dat de verschillende NGO's ervoor zorgen dat deze thema's op de radar blijven al is verdere professiona-

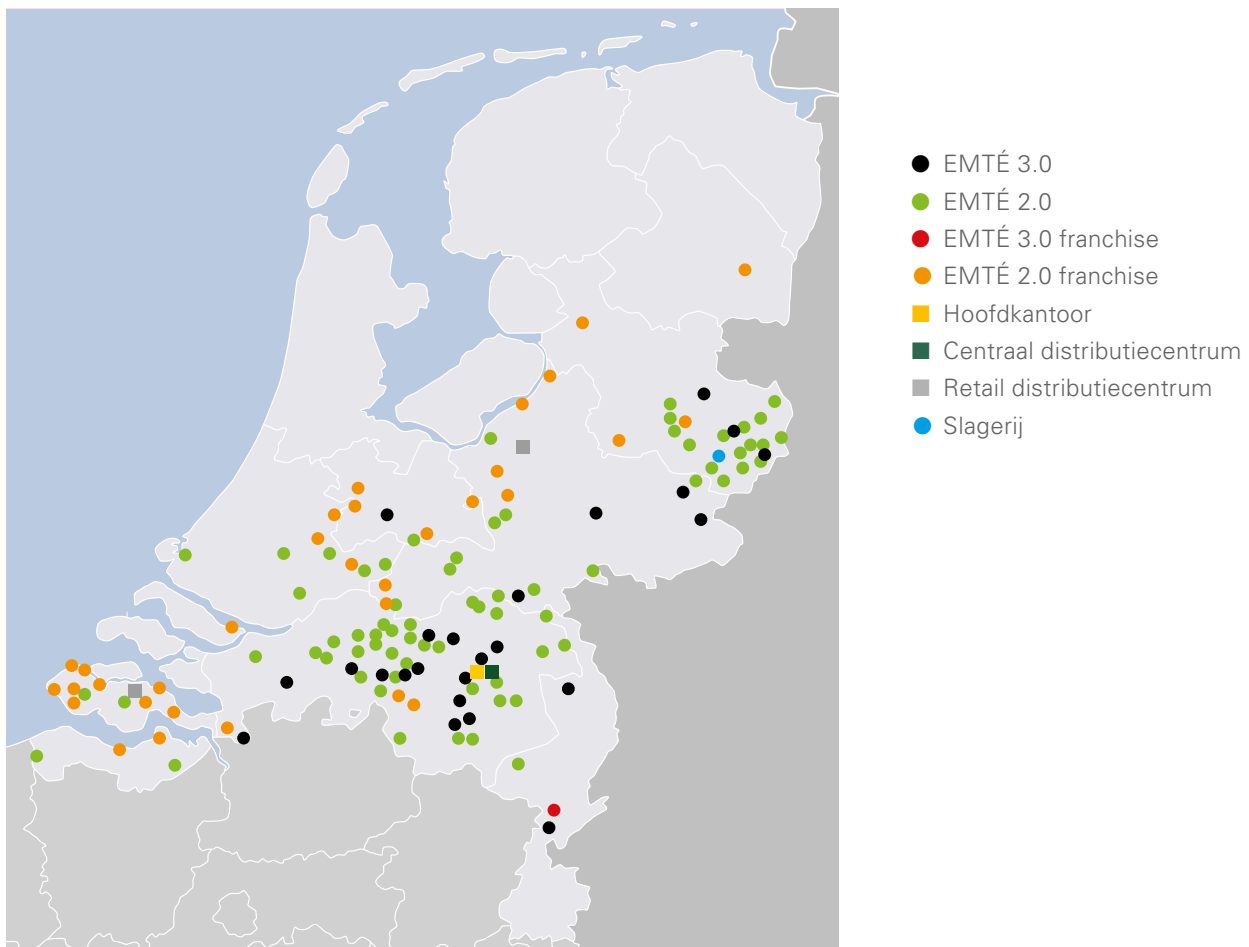
lisering, nuancering en harmonisering in standaarden wel gewenst. Het aandeel in de omzet van producten voorzien van een keurmerk neemt sterk toe alsmede het aandeel in het assortiment en in al heel wat productcategorieën zijn producten met een duurzaamheidskenmerk al de norm.

Inkoopmarkt

In de Nederlandse inkoopmarkt zijn vijf grote partijen actief. Dat betreft Ahold, Superunie (dat onder andere de relatief kleine doch regionaal zeer sterke partijen vertegenwoordigt), Jumbo, Aldi en Lidl (beide laatste kennen een zeer hoog internationaal inkooptaandeel).

De inkoop aandelen van die eerste drie zijn in 2017 weer nauwelijks veranderd. Ahold heeft ongeveer 35%, Superunie circa 30% en Jumbo een kleine 19%. Door Superunie en haar 13 leden heeft de Nederlandse consument een brede keuze in supermarktformules, in tegenstelling tot de rest van West-Europa, waar per land circa vijf grote retailers de dienst uitmaken.

VESTIGINGSPLAATSEN



VESTIGINGEN

Aantal vestigingen ultimo boekjaar		x 1.000m ² vvo ultimo boekjaar		Consumentenomzet ¹⁾ x € miljoen		Omzet index in dezelfde locaties (52 weken)	
2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
130	133	142	144	963	959	100	99

1) Inclusief vestigingsmutaties gedurende het jaar en btw.

Vestigingennetwerk

Wij beschikken ultimo 2017 over 130 EMTÉ supermarkten, waarvan er 34 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd. Met die supermarkten hebben wij landelijk een marktaandeel van 2,5%. Zoals te zien is op de kaart met onze vestigingspunten zijn wij echter niet in het gehele land aanwezig. De regionale marktaandelen liggen dan ook beduidend hoger (tussen 5% en 10%).

REGIONAAL MARKTAANDEEL

	%	Positie
Zeeland	13,1	3
Noord-Brabant	7,7	5
Overijssel	5,1	6
Gelderland	3,2	7
Drenthe	1,4	10
Utrecht	1,4	9
Limburg	1,1	8
Zuid-Holland	0,8	11

Bron: IRI

De totale netto omzet van Foodretail nam met 0,1% toe ten opzichte van vorig jaar en dat is volledig autonoom. De identieke consumentenomzet nam met 0,2% toe. Het verschil tussen beide percentages wordt veroorzaakt door mutaties in het winkelnetwerk. In het begin van 2017 profiteerden we nog van de ingroei van de in 2016 toegevoegde winkels,

waar we in de loop van 2017 juist weer winkels hebben afgestoten. Per saldo hadden deze effecten beperkte impact op onze cijfers. Als we de 0,2% identieke groei van de consumentenomzet uitsplitsen naar 2.0 en 3.0 dan zagen we een vlak beeld in de 2.0 winkels (0,0% groei) waar de 3.0 winkels hun identieke consumentenomzet met 0,8% zagen toenemen. Wanneer we de sluitingsweken van de 3.0 winkels buiten beschouwing laten was daar op jaarbasis sprake van 2,3% groei.

De volatiliteit van de omzetontwikkeling ten opzichte van de marktontwikkeling nam dit jaar verder af, al zaten we structureel onder de marktgroei. De winkels die zijn omgebouwd naar 3.0 deden het in de loop van het jaar steeds beter al haalden zij gemiddeld nog niet het niveau dat wij hadden geprognostiseerd in onze business case. Nadat we medio 2017 het besluit hebben genomen de uitrol te pauzeren en ons te concentreren op het optimaliseren van de reeds omgebouwde winkels, zagen we wel resultaat in de ontwikkeling. Ook de extra inspanning rond de winkels in het 2.0 format sorteerde effect met een relatief goed vierde kwartaal tot gevolg. Desalniettemin blijven we nog altijd achter bij de markt die uitdagend is en zal blijven. Wij zullen ons blijven inspannen om zowel het 3.0 als het 2.0 format te verbeteren en de omzet te stimuleren.

De totale omzet van Foodretail bestaat uit de consumentenomzet van EMTÉ, exclusief btw en de groothandelswaarde van leveringen aan franchisenemers en aan recreatiegroep Center Parcs. De omzet (exclusief btw) kan als volgt verdeeld worden:

OMZET

x € miljoen	Omzet		Omzetaandeel in %	
	2017	2016	2017	2016
Eigen supermarkten	648	650	78	79
Zelfstandige ondernemers	180	177	22	21
Totaal	828	827	100	100



EMTÉ 3.0

De afgelopen jaren hebben wij voor EMTÉ een nieuwe merkstrategie ontwikkeld in antwoord op de vraag: Hoe kan EMTÉ in deze uitdagende markt groei blijven creëren?

Dat was nodig omdat wij onze formule onvoldoende onderscheidend vonden in het zeer competitieve middenveld van de markt en als gevolg daarvan steeds meer moeite kregen om de marktgroei bij te houden.

Onze bestaande klantenkring was al zeer tevreden maar deze is te klein en krimpt, het is dus van groot belang om met een nieuwe positionering, naast behoud van de huidige klant, vooral in te zetten op het aantrekken van nieuwe klantengroepen. Ook de behoeftes van onze klanten veranderen. Ze kiezen steeds meer voor gemak, doen vaker per week hun boodschappen, kopen kleinere hoeveelheden en verwachten meer inspiratie en service van hun supermarkt. Duurzaam en verantwoord boodschappen doen is in opkomst en goed en gezond eten staat volop in de belangstelling. Bovendien is de klant zich in de afgelopen jaren bewuster geworden van prijs en de prijs-kwaliteit verhouding. Waar alle ketens op dat laatste aspect de volumeknop regelmatig hoog hebben staan is het onderscheid ten aanzien van kwaliteit, inspiratie en innovatie de afgelopen jaren juist geringer geworden.

Onze visie

Goed (gezond, kwalitatief en duurzaam) en lekker eten wordt steeds belangrijker. Dat is voor veel gezinnen een hele uitdaging, elke dag opnieuw.

Onze missie

Wij geven onszelf de opdracht om 'Gewoon de lekkerste supermarkt' van Nederland te worden. Op doordeweekse dagen én op bijzondere momenten in het jaar.

Onze rol

In het veranderende landschap zien wij het als de rol van EMTÉ om onze klanten te laten genieten van goed en lekker eten. We zoeken daarbij duidelijker dan voorheen de synergie binnen Sligro Food Group maar blijven wel dicht bij de wensen en behoeften van de EMTÉ-klanten. De focus ligt daarbij vooral op dagelijkse, smakelijke en authentieke producten waar begrippen als lekker, gezond en duurzaam onderdeel van uitmaken. Het is onze taak onze klanten te helpen om een goede, gevarieerde en lekkere maaltijd voor elke dag te verzorgen. Voor speciale gelegenheden, maar juist ook voor alle gewone doordeweekse eetmomenten.

Waar zit onze kracht en zien we kansen

EMTÉ beschikt over een sterke fanbase onder haar primaire klanten. Dat zien we terug in de waardering die onder meer blijkt uit het Kerstrapport van GfK. Dit jaar een vierde plaats met slechts 0,04 punt achterstand op

de nummer een. We hebben al jaren de beste slagerij, vleeswaren- en kaasafdeling en een goede bakkerij en wonnen daar ook in 2017 weer diverse prijzen voor. Dankzij ons enorm betrokken winkelpersoneel werden we in 2017 bovendien de meest klantvriendelijke supermarkt. In een jaar met de nodige geruchten rondom de toekomst van EMTÉ is dat een enorme prestatie van onze collega's.

Het Fijnproevers loyalty programma stelt ons in staat gericht op de behoefte van individuele klanten in te spelen. Inmiddels beschikken we over 550.000 unieke en actieve deelnemers (+21%) die een omzetaandeel van 68% vertegenwoordigen. Deze klanten ontvingen in 2017 140 miljoen individuele aanbiedingen. De inmiddels goed gevulde database stelt ons in staat steeds gericht en datagedreven te kunnen acteren in een markt die voor velen nog erg homogeen is.

Niet alleen in klantwaardering maar ook voor wat betreft feitelijk aankoopgedrag (fair shares) behoort EMTÉ tot de top van de Nederlandse supermarkten voor wat betreft versaandeel. Vlees en gebak tonen daarbij de meest positieve scores, AGF scoort met een score onder de 100 het minst. Alle versafdelingen scoren binnen de 3.0 formule generatie hoger dan binnen de 2.0 formule-generatie.

Doordat EMTÉ zowel met eigen filialen als met franchise werkt kunnen we per marktgebied de keuze maken welk van beide hier het beste bij past. De afgelopen jaren hebben ons geleerd dat beide exploitatievormen prima naast elkaar kunnen werken en er is dan ook geen voorkeur voor één van beide. Het afgelopen jaar is als gevolg van vestigingsmutaties het aantal franchise locaties gestegen naar 34.

Al met al passende ingrediënten voor de lekkerste supermarkt van Nederland. EMTÉ is laagdrempelig, onze medewerkers zijn vriendelijk en EMTÉ wordt herkend vanwege de sterke promoties. De synergie binnen Sligro Food Group en de inkoopkracht vanuit Superunie en Sligro Food Group bieden een belangrijke basis om in de competitieve supermarkt omgeving mee te kunnen spelen. Onze EMTÉ 3.0 propositie krijgt volop waardering van onze klanten en beantwoordt in onze ogen (en die van mening 'kenner') op een echt onderscheidende wijze aan veel van de trends die nu in de markt zichtbaar zijn.

Waar zijn we minder sterk en zien we uitdagingen

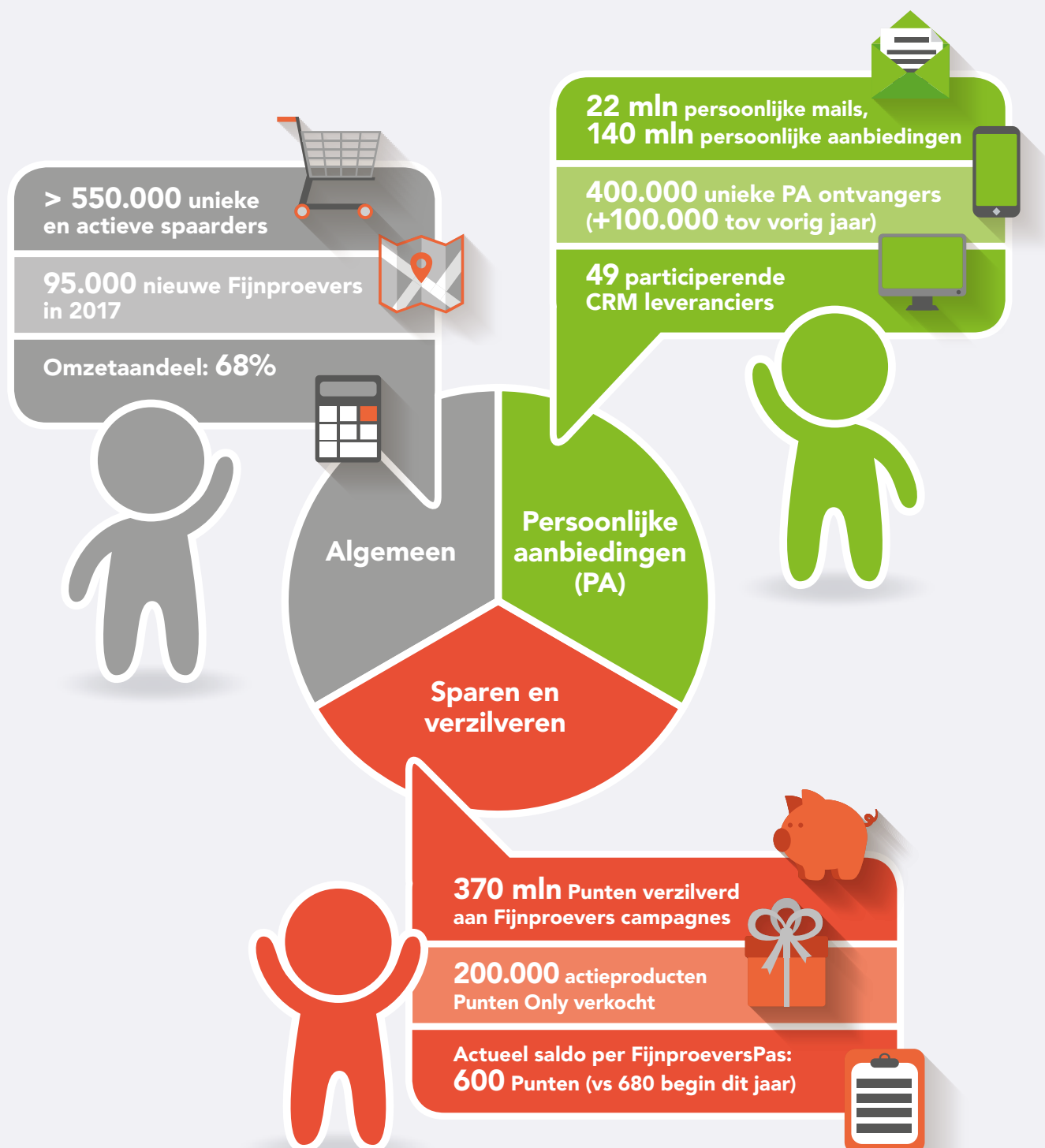
Ondanks de trouwe basis is de omvang van onze klantengroep te klein, ook in vergelijking met andere supermarkten. Dat vertaalt zich in een achterstand in de omzet per vierkante meter die moet worden ingehaald. De eerste resultaten van de 3.0 ombouw tonen een stijging in omzet maar deze is nog te gering. Het aantrekken van nieuwe klantengroepen is een klus die meer tijd vraagt dan ingeschat. Daarbij zijn er aanzienlijke verschillen in groei per locatie. Op zich zit de beoogde klant er wel maar het vraagt tijd om de historische 'loop' naar de vertrouwde winkel naar een nieuwe andere winkel om te buigen.

Het winkelbeeld van EMTÉ 2.0 is verouderd terwijl de druk in de markt juist toeneemt door concurrenten die investeren in ombouw. De ombouw naar de 3.0 is daar het antwoord op. Een grote stap van verouderd naar voorop lopen. Naast het doel om via nieuwe klantengroepen de omzet te verhogen is het onder controle krijgen van de nieuwe exploitatie, qua beheersing van kosten en derving, een vereiste. Lopende 2017 zijn daar flinke stappen in gezet maar we zijn nog niet waar we willen staan. Het is daarbij van belang om het onder controle krijgen van de exploitatie niet ten koste te laten gaan van het unieke van de formule.

We zijn sterk in vers maar nog niet op AGF. Met onze nieuwe formulegeneratie EMTÉ 3.0 zien we dat we daar echter duidelijke stappen zetten. Waar vers het in 3.0 zeer goed doet hebben we op de traditionele DKW in onze ogen te veel ingeleverd. In de doorontwikkeling van de formule is daarom meer balans aangebracht ten aanzien van vers / convenience / culinaire DKW / traditionele DKW. Deze aanpassing slaat aan en wordt dus in alle omgebouwde 3.0 vestigingen doorgevoerd.

De opkomst van online zet door en zal, of deze nu winstgevend is te krijgen of niet, impact hebben op het supermarkt landschap. Deze ontwikkeling alsmede de achterblijvende groei in de marktgebieden waar EMTÉ actief is speelt ons parten.

In 2017 hebben wij de 3.0 formule en onze positie in Foodretail geëvalueerd. De uitkomst daarvan staat op pagina 48 nader toegelicht.



Externe waardering

EMTÉ wordt door haar klanten sterk gewaardeerd om de versafdelingen. Dit blijkt ook uit de jaarlijkse klantonderzoeken die we zelf uitvoeren maar ook die van onderzoeksbureaus zoals GfK. We hechten hier veel waarde aan, zeker in het licht van de positionering die we voor de 3.0 formule gekozen hebben als de 'lekkerste supermarkt van Nederland', die zich onderscheidt door middel van goed en lekker eten.

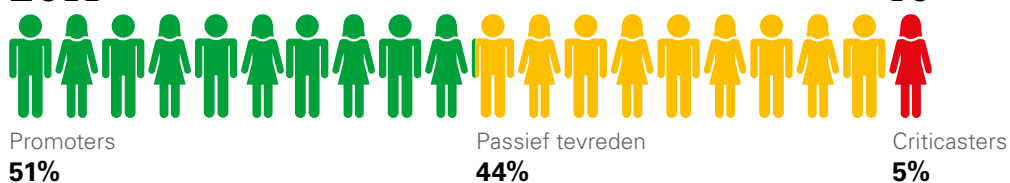
Het jaar 2017 begon goed met de uitverkiezing van EMTÉ door marktonderzoeker SAMR als de meeste klantvriendelijke supermarktformule van Nederland. In de ranglijst van het meest klantvriendelijke bedrijf van Nederland bereikten we de 9e positie, onder de supermarkten dus op de 1e plaats. In het GfK Formulerapport-Vers behaalde EMTÉ de 2e plek. Voor de Slagerij-afdeling behaalden we voor de 5e keer op rij en voor de 8e keer in de afgelopen 10 jaar de 1e prijs. Ook in de afzonderlijke onderzoeken die GfK, in opdracht van respectievelijk Westland en Stegeman, uitvoerde wisten we de eerste positie op klantwaardering voor de Kaas- en Vleeswaren-afdeling voor het 4e jaar op rij te prolongeren. Tegelijkertijd wees onderzoek van GfK uit dat we niet alleen goed beoordeeld worden op onze versafdelingen maar dat we ook bovenaan staan in de ranglijst van de hoogte van het fair share op de versafdelingen. De prestatie ligt dus in lijn met de klantbeoordeling. Het traditionele Zomer- en Kerstrapport is in

2017 door GfK vervangen door het nieuwe Supermarkt-rapport. De afgelopen jaren slaagden we er steeds in om (op basis van klantwaardering) in de top 3 te eindigen van het Zomer- en Kerstrapport, in de nieuwe onderzoeksopzet nemen we op zeer geringe afstand van de top 3 een vierde plek in. Uit hetzelfde onderzoek, dat eind december 2017 verscheen, bleken we met flinke voorsprong op onze concurrenten de eerste plaats in te nemen op de beoordeling van de versafdelingen. Tot slot mochten we in december 2017 een nieuwe prijs in ontvangst nemen. Op basis van metingen die het bedrijf Smartspotter door consumenten liet uitvoeren bleek EMTÉ als beste van de Nederlandse retailers de afspraken met leveranciers met betrekking tot promoties in de winkel uit te voeren. Uit handen van Smartspotter ontvingen we dan ook de primeur van de 'Promo Compliance Award 2017'.

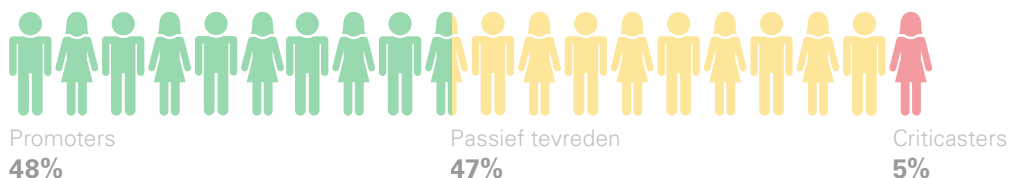
We meten klanttevredenheid ook frequent zelf en daarbij maken we gebruik van de Net Promoter Score (berekend als Promoters minus Criticasters). In het grootschalige klanttevredenheidsonderzoek van 2017, dat we lieten uitvoeren door MWM2, bleek dat de klantenkring van EMTÉ voor 51% bestaat uit Promoters, 5% Criticasters en 44% Passief tevreden klanten. Daarmee is de score ten opzichte van voorgaande jaren nog verder verbeterd en komen we uit op een binnen onze branche een zeer fraaie NPS van +46.

NET PROMOTER SCORE EMTÉ

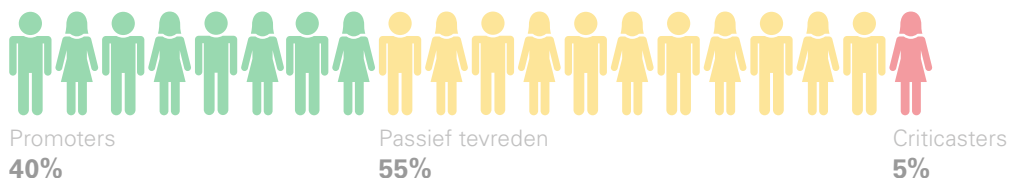
2017



2016



2015



Evaluatie Foodretail

In het tweede kwartaal van 2017 hebben wij de EMTÉ 3.0 formule geëvalueerd en ons gebogen over onze toekomst in Foodretail.

Belangrijkste conclusies uit de evaluatie van de prestaties van EMTÉ 3.0 waren en zijn dat de formule veel waardering oogst van onze klanten, maar dat zich dat nog onvoldoende vertaalt naar groei in omzet. De doorgevoerde optimalisaties werpen wel hun vruchten af, maar het zal naar verwachting langer duren voordat wij de doelstellingen uit onze business case hebben bereikt. Naar aanleiding van deze uitkomst van de evaluatie, hebben wij de ombouw naar 3.0 voor de rest van 2017 gepauzeerd en ons vooral geconcentreerd op verbetering van de winstgevendheid en verdere optimalisatie van de formule. Ook in 2018 blijven we langs deze lijn werken waarbij ombouw naar 3.0 vooralsnog alleen zal plaatsvinden op locaties die gepland staan voor relocatie. In het eerste kwartaal van 2018 zullen op basis van deze planning geen locaties worden omgebouwd.

Naast de beoordeling van onze nieuwe formule hebben wij ons ook gebogen over onze toekomst in Foodretail. De belangrijkste conclusie daaruit is dat een zelfstandige toekomst niet langer de beste strategie voor onze Foodretail activiteiten lijkt om lange termijn waarde te creëren. Immers zal het met een bescheiden marktaandeel van circa 2,5%, hoe dan ook steeds moeilijker worden om de in een hoog tempo veranderende markt bij te benen. We hebben de tweede helft van 2017 dan ook gebruikt om breed te onderzoeken welke alternatieve strategie voor onze Foodretail activiteiten de meeste waarde creëert. Hierbij is meegewogen dat de combinatie van Foodservice en Foodretail ons op tal van vlakken veel synergie geeft, die wij inschatten op een bedrag tussen de € 15 miljoen en € 20 miljoen per jaar voor Sligro Food Group als geheel. Daarnaast levert de combinatie ook voordelen van meer kwalitatieve aard voor de Groep op zoals onderscheidend en lerend vermogen binnen de Groep.

Uit de gesprekken die wij hebben gevoerd met vele partijen zowel binnen als buiten Nederland hebben we een beeld gekregen over de interesse tot samenwerking in de vorm van een partnership en de interesse in een overname van onze Foodretail activiteiten. Daaruit blijkt dat ons beeld over de meerwaarde van een partnership klopt, maar dat de uitwerking van die samenwerkingsvorm in de praktijk een complexe zaak is. Aan de andere kant blijkt er ook veel interesse te zijn vanuit marktpartijen voor de overname van onze Foodretail activiteiten. In dat scenario zal echter nog moeten blijken in welke mate het verlies aan synergie gecompenseerd wordt in zo'n transactie.

Na alle alternatieven gewogen te hebben, is besloten om na de meer informele verkenning in de tweede helft van 2017 een formeel proces op te starten met als doel tot een definitieve transactie te komen in een van beide scenario's (partnership of verkoop). Dat proces zal naar verwachting in de loop van 2018 tot een transactie rond de Foodretail activiteiten leiden. Daarbij merken wij wel op dat zorgvuldigheid van het proces vóór snelheid gaat.

Dit besluit heeft de consequentie dat per einde 2017 onze Foodretail activiteiten onder IFRS kwalificeren als 'niet voort te zetten activiteiten' en zijn dus ook als zodanig in onze jaarrekening gerapporteerd.

Bij de uiteindelijke keuze zullen wij steeds de belangen van al onze stakeholders afwegen om zo tot een weloverwogen oplossing te komen. Op voorhand willen wij heel veel waardering en respect uitspreken voor alle EMTÉ collega's die, ondanks de onzekerheid die deze fase met zich mee brengt op een fantastische en Sligro Food Group-waardige wijze, gepassioneerd voor hun taken blijven staan. Een mooi vierde kwartaal voor EMTÉ onderschrijft die prestatie!

Spar

Onze 45% deelneming in Spar werkt gestaag voort aan de executie van haar meerjarenplan. De markt, en dan vooral het specifieke segment waarin Spar opereert, stagneert en vertoont dalende volumes. Aan de andere kant bieden demografische ontwikkelingen en een verschraving van het winkelaanbod in de dorpen juist ook weer kansen voor de toekomst. Tevens is Spar in toenemende mate actief in het ontwikkelen en met ondernemers of partners exploiteren van diverse convenience concepten op scholen, stadcentra en benzinestations. Als aandeelhouder ondersteunen wij de route die door Spar is ingezet en vertrouwen erop dat Spar de juiste balans tussen klantrendement, ondernemersrendement en aandeelhoudersrendement zal behouden. Het herstel in rendement van de afgelopen jaren zette ook in 2017 door.





ORGANISATIE EN MEDEWERKERS

Doelstellingen

- Een positie op de arbeidsmarkt van een fatsoenlijke, ondernemende, betrouwbare en professionele werkgever waar mensen graag voor en mee willen werken.
- In onze kernactiviteiten nastreven van relatief langdurige dienstverbanden om investeringen in opleiding, cultuur en commitment lonend te maken.
- Hooghouden van de trots op Sligro Food Group door intensieve communicatie en door het delen van succes, breed door de organisatie heen.
- Creëren van een moderne, veilige en inspirerende werkomgeving waarin medewerkers van diverse komaf zich thuis kunnen voelen.
- Stimuleren van onderlinge samenwerking om gericht synergievoordelen te behalen voor de Groep.
- Onze Cultuur, ons Groene Bloed, breed verankeren binnen onze organisatie door middel van een gestructureerd programma om zodoende in een constant groeiende en meer internationaal wordende organisatie ondernemerschap en medewerkersbetrokkenheid te borgen.
- Creëren van een leiderschapsstijl, die past bij onze cultuur.
- Vasthouden aan de werking van een informele organisatie waarin korte lijnen bijdragen aan slimme en snelle oplossingen in het dagelijks werk.
- Handhaven en verder uitbouwen van klantgerichtheid en klantvriendelijkheid als vanzelfsprekende werkhouding van alle medewerkers.
- Anticiperen op de uitdagingen in de markt en de ambities voor de toekomst door concernbrede kwaliteitsimpuls in de organisatie.
- Stimuleren van groei van medewerkers door het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidings- en management development traject.
- Doorontwikkelen van ons organisatie- en aansturingsmodel passend bij de internationale groeiambities van de Groep.
- Faciliteren van duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers met het oog op onze nog relatief arbeidsintensieve processen en een vergrijzende beroepsbevolking in Nederland en België.
- Aansluiting met scholen en universiteiten om kennis en ervaringen uit te wisselen en op die wijze ook toegang te bevorderen tot innovatieve ideeën en talentvolle mensen.

Cultuur

Een uitgesproken cultuur en de daarin verankerde waarden en normen is een belangrijke pijler onder onze manier van ondernemen. Cultuur is een abstract begrip, maar tegelijk heel concreet als je hem ervaart. Onze cultuur is niet 'geregeld' maar het logische gevolg van de wijze waarop we in de loop van de tijd zijn gaan samenwerken. Van nature houden wij van zaken informeel houden, korte directe lijnen, vertrouwensrelaties en zijn wij wars van status. We hebben onze normen en waarden vastgelegd in de gedragscode en bewaken

naleving daarvan met elkaar als onderdeel van onze cultuur. Daar staat tegenover dat de samenleving formaliseert en steeds meer zaken formeel en juridisch geregeld dienen te worden. Tegelijk zien we dat ook in onze eigen Sligro Food Group-samenleving, bij onderdelen meer op afstand en de jongere generaties met minder ervaring op de teller, iets meer formalisatie gewoon nodig is.

Het is een uitdaging om die formele zaken goed te regelen met het juiste gevoel voor onze informele cultuur, maar we gaan die uitdaging dus wel met elkaar aan.

Ons ondernemerschap heeft een maatschappelijk verantwoordheidsbasis. Als beursgenoteerd familiebedrijf is dat voor ons een vanzelfsprekende zaak. Wij zijn ons heel erg bewust dat wij verankerd zijn in de samenleving en leggen over onze manier van ondernemen dan ook graag verantwoording af. Overigens ervaren wij dat helemaal niet als een verplichting. Wij vertellen graag wat we doen en hoe we dat doen en zijn daar trots op.

De afgelopen jaren is een aantal medewerkers aangetrokken op leidinggevend strategisch niveau. Deze mensen laten we eerst uitgebreid kennismaken met het betrekkelijk geringe 'corporate' karakter van onze organisatie. Dat karakter doorgronden en begrijpen wat het voor de bedrijfsvoering en aansturing van Sligro Food Group betekent, is van groot belang om succesvol te kunnen zijn.

Op het tactische niveau van onze organisatie werken we continu aan een verdere versterking. Dit is nodig om een goede vertaalslag te maken van de ambitieuze strategische plannen en de noodzakelijke versnelling te kunnen realiseren.

Wij streven een open communicatiecultuur na. Elkaar direct aanspreken op gewenst en ongewenst gedrag, maar met respect voor het individu. Bewust Direct noemen we dat. Onze collega's in België kunnen daar prima mee overweg. Verdiepen in elkaars taal zorgt voor helderheid. Taal maakt nadrukkelijk onderdeel uit van cultuur.

Als je iedere dag met lekker eten en drinken bezig bent, direct of indirect, dan kan dat alleen vanuit passie. Deze passie voor food stimuleren wij op veel manieren. Dat kan bij onze interne communicatie zijn maar ook door het organiseren van kleinere en grotere events tot meer dan 20.000 personen waaronder bijvoorbeeld ons Night of the Proms event of onze beurzen in België. Onze eigen medewerkers hebben daarin altijd een belangrijke rol. Pure Trots vanuit Passie.



Investeren op de juiste plaatsen en tegelijk een uitdagend kicken-op-kosten-programma afwerken, is wat wij noemen Zorgvuldig met Centen, één van de onderdelen van ons Groene Bloed. Verantwoordelijk willen zijn voor een zorgvuldig beheer van de middelen die wij inzetten, draagt bij tot een stabiele groei en investering in de toekomst. We zijn ons er terdege van bewust dat kostenverlaging over twee assen gaat. De eerste is cultuur en de tweede zijn grote kosten-

programma's op basis van innovatie en automatisering. Beide hebben onze aandacht.

Organisaties zijn afhankelijk van slimme ICT toepassingen, datamanagement, een goed en inspirerend assortiment, een op de klantenwens aangepast promotiebeleid, een slimme supply chain en een verrassende omgeving waarin inkopen gedaan kunnen worden. Sommige van deze elementen zijn echter relatief eenvoudig te kopiëren en daarmee per definitie niet langdurig onderscheidend. Uiteindelijk blijft er één ultiem moment over waarin het verschil wordt gemaakt en dat is het persoonlijke en oprechte contact van onze medewerker met de klant. Dat is niet een trucje dat je mensen kunt leren maar het vanzelfsprekende resultaat van onze cultuur. Aandacht voor de medewerker leidt tot aandacht van de medewerker voor de klant. De externe en interne klant, Samen Sterk dus.

Een cultuur waarbinnen we graag een beetje tegendraads zijn, en mensen aanmoedigen te blijven uitkomen voor een eigen mening en onderling altijd de deuren open hebben. Gezond Eigenwijs zien wij als een sterke eigenschap voor onze organisatie. Uiteraard hoort daar ook respect bij voor genomen beslissingen en afgesproken beleidskaders. Een centraal gestuurde organisatie is pas echt succesvol als je regelmatig het net ophaalt op operationeel niveau en weet wat daar speelt. Immers daar is veel kennis van de werking van de organisatie en vindt het klantcontact plaats.

Wij voorzien elke drie jaar in een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. In 2017 heeft dit onderzoek wederom plaatsgevonden. Resultaten worden breed gedeeld en op afdelingsniveau besproken. We werken aan een systeem dat het mogelijk moet maken ook tussentijds kleinschalige tevredenheidsonderzoeken te doen. Ons medewerkersplatform bijSligro is daar een bij uitstek geschikt middel voor. Om een beeld te krijgen van de mate waarin onze cultuur bijdraagt aan het verkleinen van de risico's op ongewenst gedrag, hebben wij in 2017 een cultuurscan of soft control scan laten uitvoeren binnen de Nederlandse bedrijfsonderdelen. Uit deze twee onderzoeken werd duidelijk dat we overall prima scoren maar ook dat we met name onder medewerkers die nog relatief kort in dienst zijn, onze cultuur nog niet verankerd is. Reden dus om daar meer en systematischer aandacht aan te gaan besteden. Zowel bij introducties als bij trainingen zullen cultuur en onze normen en waarden, nadrukkelijk aandacht krijgen om deze zo breed in onze organisatie te borgen.

Bij de overname van JAVA Foodservice in 2016 troffen wij een sterke cultuur aan met uitgesproken waarden en normen die zeer goed aansluiten bij die van Sligro Food Group. Bij ISPC is die wat minder uitgesproken en minder verankerd

in de wijze waarop er wordt samengewerkt. Dat neemt niet weg dat er wel degelijk sprake is van een eigen ISPC-cultuur. De komende jaren gaan we werken aan één Sligro Food Group Belgium cultuur, waarbij we het beste van JAVA Foodservice, ISPC en Sligro Food Group willen laten smelten. De ervaring die we in de loop van de decennia in Nederland hebben opgedaan met overnames en samensmelten van culturen is daarvoor een gezonde basis.

Het afgelopen jaar hebben voor het eerst een BeNe-event georganiseerd. Vertegenwoordigd waren deelnemers vanuit Nederland en België die allemaal op de één of andere wijze een strategische of tactische verantwoordelijkheid hebben bij de integratie en de samenwerking. Dit helpt om verschillen te begrijpen maar vooral om gezamenlijkheid te creëren en van elkaar te leren. Door alle deelnemers werd het als een zeer positieve bijeenkomst ervaren die veel energie gaf.

Arbeidsmarkt

Het is merkbaar dat de arbeidsmarkt aantrekt en het vraagt meer energie en creativiteit om de juiste medewerkers aan ons te binden. Bovendien leidt een aantrekkelijke arbeidsmarkt tot een groter verloop en ook voor onze eigen medewerkers is er extern dus 'meer te kiezen'.

Dat betekent dat de komende jaren veel aandacht naar werving en selectie maar ook naar het binden en behouden van medewerkers zal gaan. In een aantrekkelijke markt zullen wij ons profiel meer onderscheidend neer moeten zetten en we zullen meer moeten differentiëren over de doelgroepen. Voor kandidaten op functies in de operationele omgeving van logistiek en winkels gelden andere motieven dan voor kandidaten voor aansturende en centrale hoofdkantoor functies. Gerichte benadering dus van kandidaten, ieder segment op een eigen passende en vooral verrassende wijze. Gerichte arbeidsmarktcommunicatie en positionering zal het komend jaar een concreet aandachtsgebied zijn binnen de afdeling P&O omdat we moeten concluderen dat we daar de afgelopen jaren te weinig in geïnvesteerd hebben. Het intensiveren van onze samenwerking met scholen en universiteiten die passen bij onze interesse op de arbeidsmarkt hoort daar vanzelfsprekend bij.

Voor alle medewerkers, maar specifiek voor de jongere generaties, is een inspirerende en moderne werkomgeving van belang. Naast aanpassingen van de fysieke kantooromgeving in 2018 en 2019, zullen we ook op het gebied van IT belangrijke slagen gaan maken. Omgangsvormen en aansturing van de organisatie zijn daarnaast belangrijke thema's die geadresseerd zullen worden.

Om al vroeg in de keten zichtbaar te zijn, is samenwerking met scholen en universiteiten van groot belang. Wij vinden het ook passen bij onze rol in de maatschappij en als groot werkgever in Nederland en België dat we investeren in het onderwijs en een bijdrage leveren in de ontwikkeling daarvan. We zijn daar de afgelopen jaren zeker wel actief in geweest, maar het vraagt een duurzame inzet om het verschil met elkaar te kunnen maken. De aanpak daarvan verschilt per vakgebied, doelgroep, regio en land.

Op het gebied van werving en selectie werken we in Nederland met een state-of-the-art wervings- en selectietool. Op dat terrein is nog veel meer in ontwikkeling, van geautomatiseerde selectietools tot video solliciteren, automatische afhandeling en geautomatiseerde onboardingtools, waar we de komende jaren meer en meer mee gaan werken. Dat ondersteunt tevens de profilering van een professionele werkgever. Bij 40.000 sollicitanten per jaar is het ook zinvol een dergelijk instrument in te zetten en ontwikkelen. In België zijn de eerste voorbereidingen getroffen om in 2018 met een dergelijke, op de Belgische situatie geënte, aanpak te komen.

KENGETALLEN 2017

	Nederland	België	Totaal
In dienst	3.049	63	3.112
Uit dienst	3.283	58	3.341
Vacatures	3.454	84	3.538
Sollicitanten	40.000	n.b.	40.000 ¹⁾

1) Exclusief België

Bij de ontwikkeling van mensen en het creëren van arbeidsplaatsen, maken we waar mogelijk verstandig gebruik van subsidiemogelijkheden. We maken altijd de afweging of de opbrengst in verhouding staat tot de gewenste kwaliteit en de hoeveelheid werk die de verantwoording over verkregen subsidie vaak met zich meebrengt. Het subsidielandschap is heel divers en wordt soms Europees, dan weer landelijk maar op onderdelen zelfs lokaal opgezet. Zowel in Nederland als in België zijn er regelingen waar we gebruik van maken.

Flexarbeid

Wij organiseren onze arbeid graag zelf. Vanuit het uitgangspunt dat cultuur een sterke drager is voor ons succes, past het niet met veel tijdelijke medewerkers of een grote flexibele schil te werken. Met een beperkte flexibele schil zijn we toch in staat pieken in het seizoen en de week op te vangen.

Echter door schaarste op de arbeidsmarkt, maken wij de afgelopen jaren in toenemende mate gebruik van flexkrachten. Niet voor de flexibiliteit dus maar om de vacatures in te vullen. Met de integratie van de logistieke activiteiten voor HEINEKEN in onze bezorgcentra neemt de omvang in volume per locatie toe. Dat vraagt een andere aansturing maar ook de vraag naar flexibele arbeidskrachten zal hierdoor nog verder toenemen. Omdat cultuur toch minder de drager is voor succes in deze specifieke groep medewerkers is andere aandacht nodig en dat vereist ook veel van onze flexpartners. Wij werken samen met hen aan een duurzame invulling van onze arbeidsbehoefte waarbij we flexkrachten die goed bevalen en integreren graag een vast dienstverband en carrièrekansen willen bieden. Wij vragen bovendien niet slechts om 'handjes', een goede planning en communicatie tussen ons en onze partners is daarbij randvoorwaardelijk. In 2018 zullen wij daarvoor een nieuw instrument introduceren.

Wij kijken kritisch voor welke soorten activiteiten 'zelf doen' geldt. Voor activiteiten die niet direct tot onze kernactiviteiten behoren beoordelen we in welke mate ze van invloed zijn op onze kernactiviteiten of onze identiteit. Indien die invloed beperkt is, dan is uitbesteden naar gespecialiseerde partners soms een betere oplossing.

Ook wanneer we tijdelijk extra specialistische kennis op deelterreinen nodig hebben, is gebruikmaken van partners een veel betere oplossing dan die kennis zelf op te bouwen. Deze vormen van samenwerken zullen in de toekomst alleen maar toenemen en de competentie om dat goed te managen zal verder ontwikkeld worden.

Aansturingsmodel en wijze van organiseren

Wij zijn er van overtuigd dat ons type van activiteiten gebaat is bij centrale sturing. Hierdoor wordt werk repeteerbaar en opschaalbaar. Strategie wordt centraal bepaald en vastgesteld op directie- en senior-managementniveau, een kleine tactische laag vertaalt dit naar de concrete uitvoeringspraktijk en decentraal vindt de uitvoering plaats. Uiteraard vereist dit een goede kennis van de operatie. Informatie van onderaf is daarbij wezenlijk. Weten wat er speelt is voor hen die met strategische vraagstukken of de operationalisering daarvan bezig zijn van wezenlijk belang. Door dit organisatieprincipe strak vast te houden kan iedereen zich op zijn eigen rol concentreren en doen waar men goed in is.

In een steeds groter wordende organisatie is het geen vanzelfsprekendheid dat we dit aansturingsmodel in deze vorm kunnen blijven hanteren, maar dat is wel ons doel. De afstand tussen de strategische besluitvorming en operatio-

nele uitvoering wordt groter en dat vraagt om een stevige tactische tussenlaag en heldere communicatie met bijpassende doelstellingen en KPI's. We willen de ondernemende cultuur blijvend stimuleren maar daarnaast een bredere groep medewerkers niet alleen inspanningsverantwoordelijk, maar ook meer resultaatverantwoordelijk maken.

Om dat te faciliteren hebben wij er dit jaar voor gekozen bij de doorvertaling van ons strategisch plan naar de rest van de organisatie gebruik te maken van een voor ons nieuwe aanpak, van het OGSM-model (Objectives - Goals - Strategies - Measures). Dat helpt ons om meer methodisch en meer doelgericht te werken aan onze strategische plannen en om, in deze tijd van vele kansen en mogelijkheden, focus te houden op wat we echt belangrijk vinden en dat via cascade ook breed in de organisatie door te vertalen.

Het organiseren van en ondersteunen van werk in een internationale context vraagt ook om andere ondersteunende systemen en data om te sturen. De komende jaren gaan we werken aan de invoering van nieuwe ICT-systemen onder de werktitel 'IT 2020'. Deze noodzakelijke transitie zal merkbaar zijn in alle onderdelen van onze organisatie. Niet alleen systemen zullen anders werken, ook de organisatie van het werk zal daardoor veranderen. De gebruikelijke routine moet plaatsmaken voor een nieuwe. Wij zetten daarom in op een programma waarop wij systematisch veranderen tot de dagelijkse praktijk gaan laten behoren.

De internationalisering van Sligro Food Group vereist een verandering van de bestuursstructuur. Het uitgangspunt waarbij we complexiteit centraal organiseren om de synergievoordelen te optimaliseren blijft van kracht maar zal in een internationale context vertaald moeten worden. De komende jaren groeien we naar een structuur waarbij centraal vanuit het Nederlandse hoofdkantoor beleid voor de Groep zal worden geformuleerd en waarbij de landen, binnen een scherp gedefinieerde context vrijheid krijgen tot lokale invulling. In elk land zal dan een centrale back-office structuur worden opgezet, met de internationale blauwdruk als basis, die de in dat land operationele commerciële formules ondersteunt. Het eigen gezicht naar de klant met de complexiteit en synergie geconcentreerd in de centrale achterkant blijft dus wel bestaan, maar dan op landeniveau.

Met de komst van de nieuwe directeur voor Sligro-ISPC België, hebben we het directieteam voor België compleet en kunnen we daar gaan bouwen aan de nieuwe structuur. Eind 2017 hebben we de juridische structuur vanuit alle overnames opgeschoond en ingericht naar het toekomstig model. Deze structuur is met ingang van

2018 actief. We gaan naar een structuur waarin twee commerciële formules actief zijn: JAVA Foodservice en Sligro-ISPC die beide ondersteund worden vanuit de centrale backoffice van Sligro Food Group Belgium te Rotselaar.

In 2018 wordt een aantal belangrijke stappen gezet in de integratie van de HEINEKEN bezorgactiviteiten in onze Bezorgcentra. Naast veel aandacht voor de huidige activiteiten op de bestaande locaties betekent dat samenvoegen van organisaties en dus van mensen. Dit soort integraties zijn wij gewend en zien wij met vertrouwen tegemoet. Wij realiseren ons dat er bij HEINEKEN sprake is van een sterke en lang bestaande eigen cultuur. Daar zullen we aandacht voor hebben onder ander door het voorzien in goede inwerktrajecten en begeleiding bij de samenvoeging.

Gezondheid en veiligheid

Het is belangrijk dat medewerkers zich prettig voelen en een veilige en gezonde werksituatie beleven. Dat betekent dat we er veel aandacht aan besteden als zich toch incidenten voordoen in de vorm van bedrijfsongevallen.

Ziekteverzuim is een graadmeter voor enerzijds gezondheid van medewerkers en een gezonde werksituaties maar anderzijds is het een graadmeter voor betrokkenheid en daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheid. Vanuit dat perspectief gaan we in onze verantwoordelijkheid als werkgever verder dan wat strikt noodzakelijk is.

Na een positieve ontwikkeling in 2016 zien we dat we op enkele bedrijfsonderdelen lopende 2017 geconfronteerd zijn met een stijgend en te hoog ziekteverzuim. Een ontwikkeling die wij onacceptabel vinden en die dus van lijn-management en P&O-support de nodige aandacht vraagt.

Wij voeren analyses uit om trends in verzuim te signaleren en daar waar mogelijk maatregelen te treffen in arbeidsomstandigheden. Naast aandacht voor veiligheid en gezondheid is duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema. Net zoals de gehele samenleving, vergrijst het Sligro Food Group medewerkersbestand. Dat gecombineerd met de noodzaak langer door te werken is in een werkomgeving met veel fysieke arbeid een serieuze uitdaging. Bij de CAO-besprekingen voor de Groothandel zijn er afspraken gemaakt om daar als sector een aantal initiatieven voor te gaan ontwikkelen. Deze passen bij het reeds eerder in gang gezette sectorthema 'Expeditie Fit'. Overigens ook voor medewerkers die minder fysiek belastend werk doen, is het gegeven langer te moeten doorwerken, een uitdaging. Nieuwe IT, nieuwe inzichten, nieuwe werkmethoden, betekenen steeds weer aanpassen en steeds weer bereid zijn om nieuwe dingen te leren.

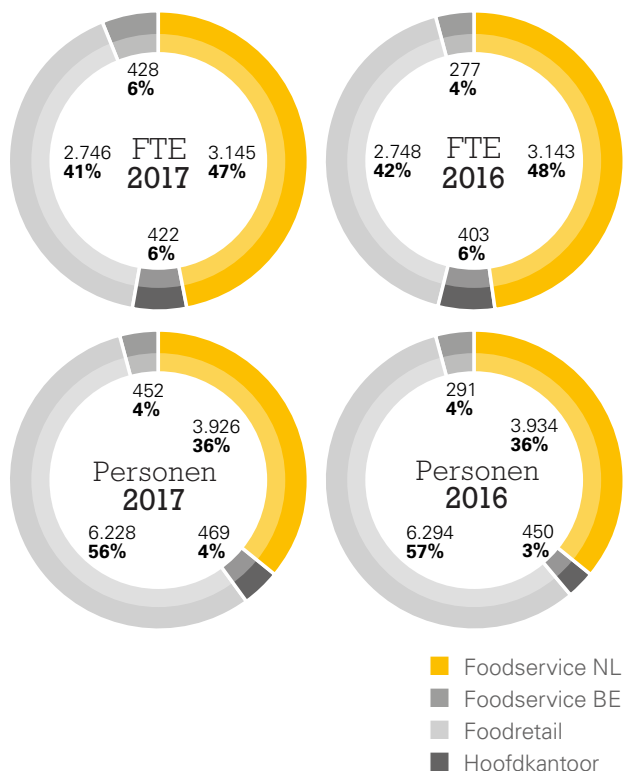
Technologische oplossingen kunnen fysiek werk verlichten. Onze branche loopt daarin niet voorop en innoveren zal meer aandacht moeten gaan krijgen zowel binnen de branche als binnen onze eigen organisatie.

Wij ontwikkelen een aantal programma's op fysiek, mentaal en arbeidsvoorwaardelijk niveau om langer werken ook daadwerkelijk mogelijk te maken. Bovendien ontwikkelen we arbeidsovereenkomsten waarin combinaties mogelijk worden van minder werken met acceptabel inkomensverlies. Langer doorwerken kan alleen als de verantwoordelijkheid gedragen wordt door werkgever en werknemer. De overheid met haar wet- en regelgeving lijkt echter vaak eenzijdig de verantwoordelijkheid bij de werkgever neer te leggen. Het is prettig te constateren dat op brancheniveau werknemersvertegenwoordigers deze verantwoordelijkheid van de werknemer zelf in ieder geval onderschrijven.

Medewerkersbestand en diversiteit

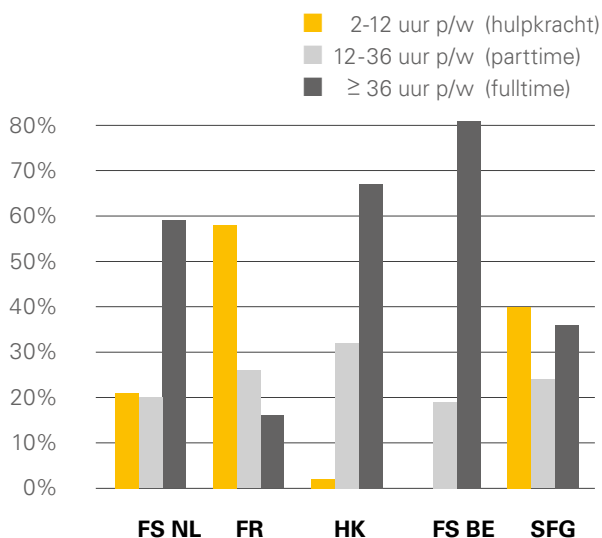
We hebben ons personeelsbestand opgedeeld in vier hoofdgroepen: Foodretail, Foodservice Nederland, Foodservice België en Hoofdkantoor. We maken een indeling van de medewerkers naar contractsoort, geslacht en leeftijd.

MEDEWERKERSBESTAND EN DIVERSITEIT

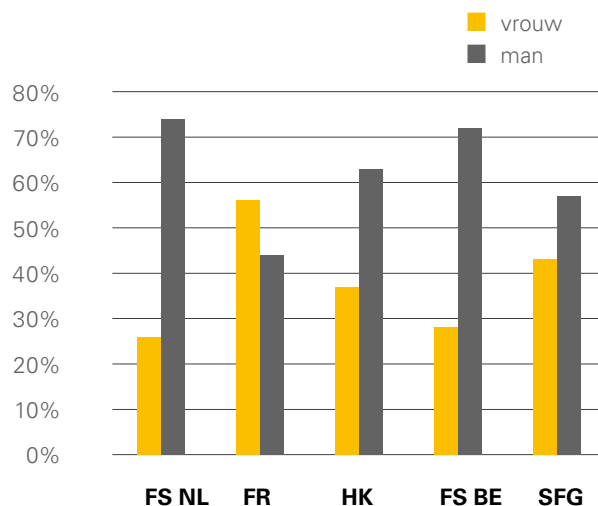


MEDEWERKERSBESTAND

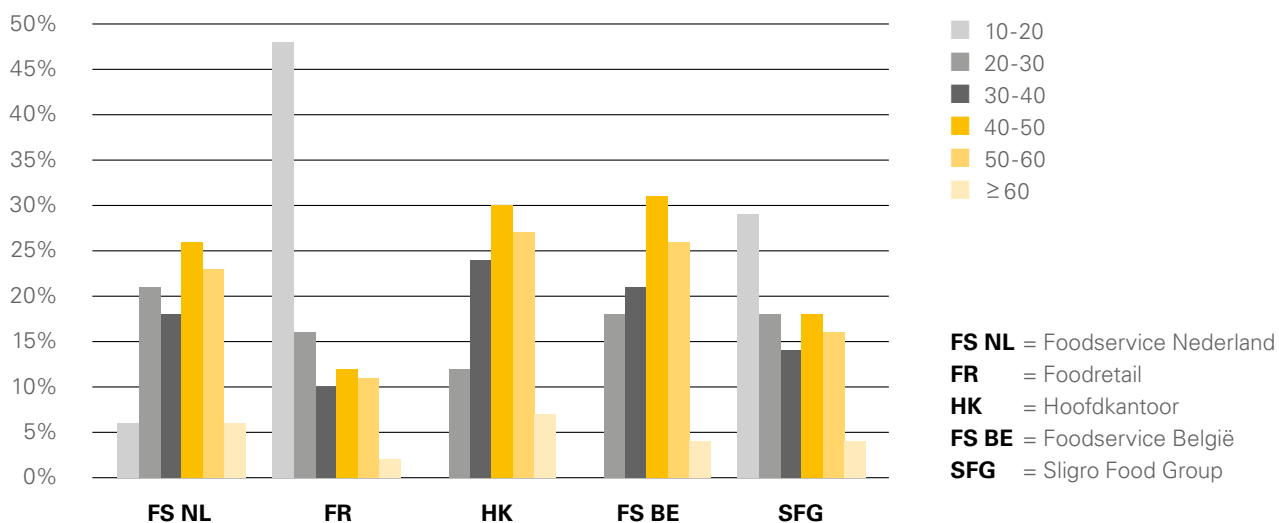
CONTRACTSOORT



GESLACHT



LEEFTIJD



In onze supermarkten werken we veel met (vrouwelijke) parttimers en jongeren met een beperkt contract. In Foodservice werken we, mede door de aard van het werk, vooral veel met fulltimers. Logistieke functies worden veelal door mannen uitgevoerd en daarom zien we daar een andere verdeling in de samenstelling van het personeelsbestand.

De personeelssamenstelling bij JAVA Foodservice lijkt geheel op die van onze logistieke bezorgoperatie. Die van ISPC op die van onze Sligro zelfbedieningsvestigingen. Daarnaast beschikken we in België uiteraard over een kleine

overhead waarbij een deel van ISPC en JAVA Foodservice reeds samenwerken en langzaam zullen doorgroeien naar een gezamenlijke overhead.

In de supermarkt zijn de werkzaamheden van uitvoerend en service verlenend niveau. In onze zelfbedieningsgroot-handels wordt een meer specifiek gekwalificeerd niveau vereist om de professionele klanten te kunnen adviseren. Dat leidt er toe dat we ten behoeve van de Foodservicemedewerkers een uitgebreid opleidingspakket samenstellen waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen in hun vakmanschap.

Op het hoofdkantoor is merkbaar dat het aantal ondersteunende functies afneemt. Veel ondersteunende administratieve functies verdwijnen als gevolg van automatisering. Het ontwikkelen van processen en de aansturing daarvan vraagt om een hoger opleidingsniveau. Het uitvoerende werk dat overblijft is vaak te complex om geautomatiseerd te verwerken.

Het soort werk dat op een hoofdkantoor plaatsvindt is seksuonafhankelijk. De branche kent een oververtegenwoordiging van mannen. Dat zie je ook bij ons. In de loop van de jaren is het aantal vrouwen in kaderfuncties toegenomen en dat juichen we toe. Dat is overigens ook het gevolg van het feit dat steeds meer vrouwen voor dergelijke functies beschikbaar stellen. Dat vinden wij een goede ontwikkeling.

De hoofddirectie bestaat uit drie mannen. Dat is historisch zo gegroeid. Omdat wij graag werken met langdurige dienstverbanden op directieniveau ontstaan er ook niet veel kansen daar verandering in aan te brengen. De Raad van Commissarissen bestaat uit vier mannen en een vrouw.

Diversiteit is binnen onze organisatie een open en bespreekbaar onderwerp. Het is geen geforceerd proces waar enkel streefcijfers gelden. Aan de juiste competenties gecombineerd met de juiste cultuurmatch hechten we meer waarde bij de selectie van kandidaten. De algemene opvattingen over dit onderwerp onderschrijven wij volledig en vinden het belangrijk deze balans stap voor stap te bereiken. Intrinsieke motivatie hiervoor werkt beter dan quota.

Leren en ontwikkelen

Het ontwikkelen van een organisatie vindt onder andere plaats door het ontwikkelen van medewerkers. Wij hebben daarom leerprogramma's voor alle niveaus in onze organisatie. Wij gebruiken technieken op het gebied van e-learning om hele korte opleidingstrajecten aan te bieden. Medewerkers die niet zo gewend zijn aan leertrajecten kunnen we met korte spanningsbogen, soms een leertraject van slechts 10 minuten, maar hoog frequent, goed motiveren om het vol te houden. Medewerkers die meer getraind zijn in leren bieden we trajecten aan die bij hen aansluiten.

Veel van onze opleidingen zijn verder gedigitaliseerd. Soms om content makkelijker actueel te houden en soms bedoeld om als e-learning aan te bieden. Voor onze supermarktm medewerkers is dit een uitstekende manier om snel en kort te trainen of iets te leren. Bij hulpkrachten, veelal scholieren en studenten, sluit deze manier helemaal aan bij hun dagelijkse praktijk. Voor medewerkers met een beperkt contract is het minder belastend als zij thuis op een hun passend tijdstip kunnen leren, zeker als dat weinig tijd vraagt.

Naast trainingen leidinggeven, die we zowel in Nederland als in België op dezelfde wijze geven, hebben wij drie leiderschapsprogramma's ontwikkeld. Eén op MBO-niveau (Jong Oranje), één op HBO-niveau (Sligro's Ondernemers Programma (SOP)) en één op academisch high potential niveau (Sligro's Jonge Intelligente Denktank SJID). Bovendien is er een programma gestart (Jonge Helden) voor pas ingestroomde hoogopgeleide medewerkers. Deze deelnemers worden gecoacht door daarvoor getrainde medewerkers die al langer bij Sligro Food Group werken. Aandacht voor cultuuroverdracht is daarbij heel belangrijk. Iedere leergang is gericht op het uitdagen van de deelnemer zichzelf te ontwikkelen door middel van een uitdagend aanbod.

OPLEIDINGEN NEDERLAND

	Aantal opleidingen	Medewerkers getraind
Basis (vak-)opleidingen	35	2.320
Veiligheidsopleidingen	5	1.520
E-learning	133	7.223
Leiderschapsprogramma's	7	150

Ondernemingsraad

Wij geven constructief invulling aan medezeggenschap in de vorm van ondernemingsraden vanuit de overtuiging dat dit zeer waardevol is en dat gaat voor ons dus verder dan het wettelijk minimale. Vertegenwoordigend overleg maakt zaken transparant en geeft duidelijkheid waarover zeggenschap is. We kunnen hier als werkgever veel delen en toetsen en andersom worden in de open vertrouwelijke sfeer vanuit de werknemersvertegenwoordigers belangrijke signalen gegeven die gebruikt kunnen worden voor beleidsinvulling en -uitvoering.

Dit uitgangspunt geldt ook in België, maar behalve dat op onderdelen er een andere regelgeving is of uitvoeringspraktijk, is de traditie van het overleg in België anders en worden de verhoudingen tussen werkgever en werknemer anders gepercipieerd. Bij de invulling van zeggenschap houden we ons uiteraard aan het wettelijk kader maar geven er vooral invulling aan vanuit wat we gewenst vinden. Dat werkt alleen als vanuit beide kanten met deze ruimte kan worden omgegaan. In België moeten we die ruimte verder ontdekken en is dat de taak van de nationale directievertegenwoordiging. Over twee jaar zijn er nieuwe OR-verkiezingen in België en we zullen dan tevens de huidige overlegstructuur evalueren.

De ondernemingsraad in Nederland heeft afgezien van de mogelijkheid voor de instelling van een Internationale Ondernemingsraad. Dat past namelijk niet bij de traditie waarbij medezeggenschap juist dicht bij de uitvoeringspraktijk wordt georganiseerd in één Raad.

In Nederland is er in 2017 een nieuwe ondernemingsraad aangetreden en ook al zijn er een groot aantal nieuwe leden toegetreden, de overlegcultuur is gelijk gebleven. Wij realiseren ons dat het zijn van werknemersvertegenwoordiger een bijzondere verantwoordelijkheid met zich meebrengt en het is prettig dat we overal mensen bereid vinden deze taak op zich nemen. Betrokkenheid van medewerkers vertaald in lidmaatschap van de ondernemingsraad verdient dus bijzonder veel respect. Dank aan alle collega's die zich daar in 2017 voor hebben ingezet.

Ontwikkeling P&O functie

Het werken met circa 11.000 medewerkers schept veel verplichtingen. Enerzijds om zaken beheersbaar te houden en anderzijds om de formele rol van werkgever goed in te vullen. Dat is, zeker met dit soort aantallen en waarbij een grote groep hulpkrachten jaarlijks wisselt, een omvangrijke administratieve taak. Een aantal jaren geleden is daarom besloten deze processen verder te digitaliseren en daarin zijn inmiddels grote stappen gezet. Na de introductie in 2016 van een digitaal platform 'bijSligro' dat primair een informatie en communicatieplatform was, zijn stap voor stap modules toegevoegd voor managementselfservice en medewerkers-selfservice.

Omdat dit platform op alle devices beschikbaar en plaats onafhankelijk is, hebben we tevens een oplossing gevonden om digitaal met alle medewerkers in contact te staan.

Bij de aanschaf van het platform is rekening gehouden met de internationale ambities. De komende jaren zullen wij deze vorm van E-HRM verder voortzetten.

Arbeidsvoorwaarden

Qua algemene arbeidsvoorwaarden sluiten wij aan bij de betreffende branches. Wij hebben geen behoefte aan een bedrijfseigen CAO. Dat zou betekenen dat we veel eigen kennis op zouden moeten bouwen over arbeidsvoorwaarden, we zelf met vakbonden moeten gaan onderhandelen, terwijl dat prima gebeurt op brancheniveau. Bovendien is er, gelet op de soort functies die wij hebben en de soort organisatie die we zijn, geen behoefte aan specifiek daarop aangepast arbeidsvoorwaardenbeleid.

In Nederland passen we de volgende cao's toe: Groothandel in Levensmiddelen (GIL), Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen (VGL) en de CAO Slagersbedrijf.

In België sluiten wij aan bij de paritaire comités: 119 en 200.

Wij streven ernaar om alle arbeidsvoorwaarden die wij zelf kunnen bepalen voor alle medewerkers gelijk te hebben. Afhankelijk van wat in een land mogelijk en gebruikelijk is kan dat verschillen. De appreciatie voor bepaalde arbeidsvoorwaarden kan ook per land verschillen. In de uitvoering houden we daar rekening mee.

Ons beloningsbeleid wordt voor het grootste deel van onze medewerkers voorgeschreven door de CAO's of paritaire comités waar we bij aangesloten zijn. Daar waar wij daar niet aan gebonden zijn, bieden wij een gemiddeld marktconform salaris. Wij zijn prima in staat om daarmee de juiste mensen aan te trekken.

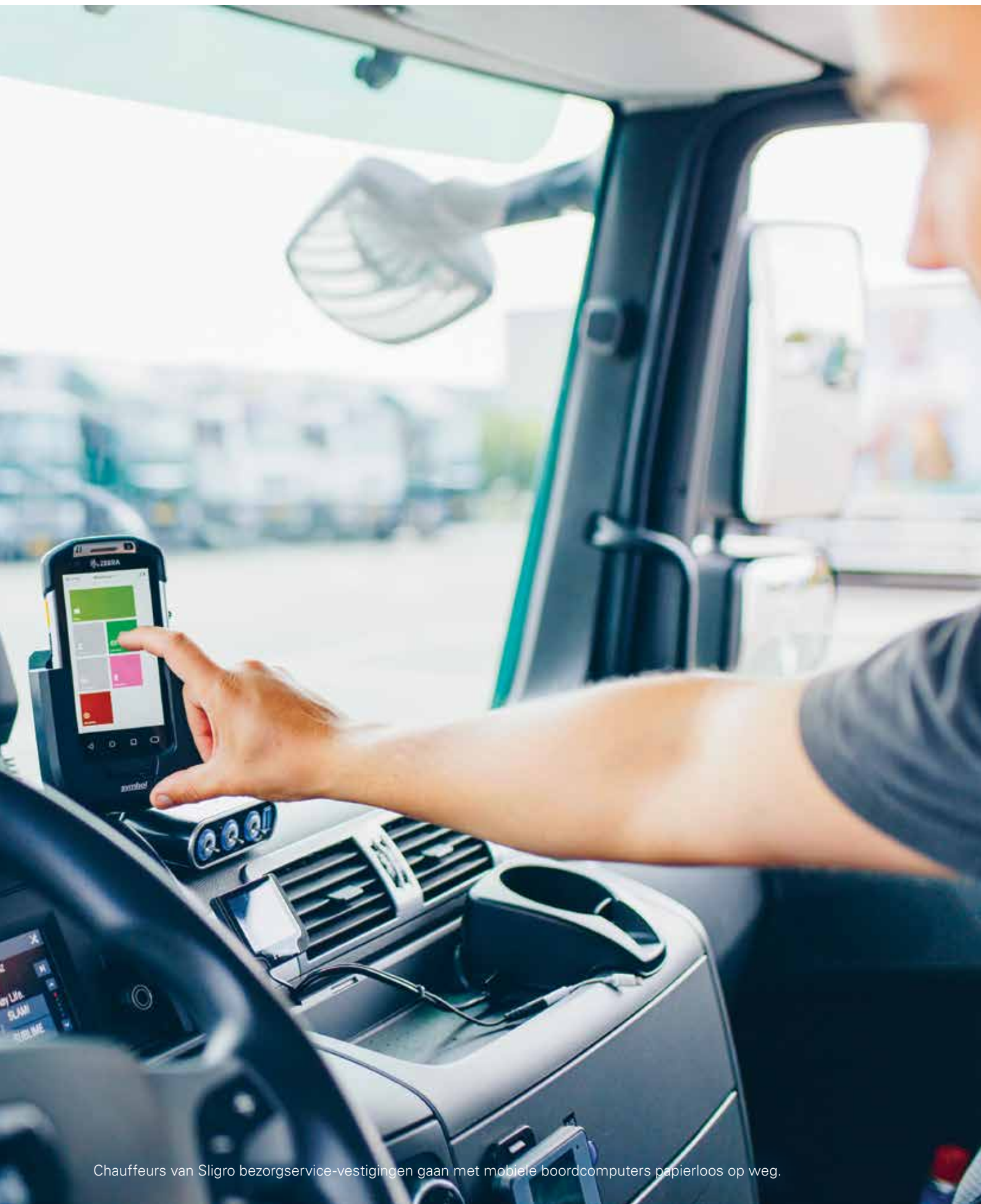
Voor een aantal, veelal commerciële functies, kennen wij een bonussysteem. Het bedrag van de bonus is 'nice to have, no need to have' en leidt daarmee niet tot perverse prikkels. Bovendien zijn in veel situaties de doelstellingen die gerealiseerd moeten worden van collectieve aard.

Pensioenen en pensioenfonds

Sligro Food Group heeft een eigen ondernemingspensioenfonds waarin de medewerkers die in Nederland onder de groothandels-CAO vallen, zijn opgenomen. Wij bieden een zogenaamd Collectieve Beschikbare Premieregeling. De werkgeverspremie die de Groep betaalt, is gelijk aan de last in de resultatenrekening. De premie is op 1 januari 2015 voor werkgever en werknemer voor vijf jaar vastgezet. Het pensioenlandschap is voortdurend in beweging. Hierover wordt in een afzonderlijk verslag van het pensioenfonds melding gemaakt.



Via het Sligro spaarprogramma konden 34.000 bezoekers genieten van Guus Meeuwis' Groot met een zachte G.



Chauffeurs van Sligro bezorgservice-vestigingen gaan met mobiele boordcomputers papierloos op weg.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Visie op MVO: hoe wij werken

Binnen Sligro Food Group gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen en bedrijfseconomisch rendement hand in hand. Voor ons hoort maatschappelijk verantwoord ondernemen bij een professionele en duurzame vorm van ondernemerschap. Dat komt voort uit de roots van ons beursgenoteerd familiebedrijf. Als familiebedrijf wil je namelijk gewoon netjes en fatsoenlijk met je mensen en omgeving omgaan, nu en met zorg voor de toekomst. Het zit als het ware in ons 'Groene Bloed'.

Tot de meerwaarde van Sligro Food Group rekenen we niet alleen puur financiële prestaties. Naast ons financieel resultaat spelen thema's op het gebied van voeding (veiligheid, gezondheid, beschikbaarheid), energie, milieu en sociaal-maatschappelijke vraagstukken voor ons een grote rol. Maatschappelijk verantwoord ondernemen past in onze integrale visie op ondernemerschap, waarbij wij waarde creëren op economisch (Profit), ecologisch (Planet) en sociaal (People) gebied. In dat perspectief zien wij de OESO-richtlijnen als een vanzelfsprekend referentiekader voor ons beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Eén bedrijf, één beleid

Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij één duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's,

ambities en doelstellingen gelden daarom voor al onze activiteiten, zowel in Nederland als in België. De weg ernaartoe en de wijze waarop daar invulling aan wordt gegeven kan per land verschillen.

Daarnaast maken wij in enkele gevallen onderscheid tussen onze Foodservice- en Foodretailactiviteiten als gevolg van de omvang van deze activiteiten.

In Foodservice is Sligro marktleider in Nederland (circa 24,4% marktaandeel). Dat vraagt om:

- Het stimuleren van innovaties
- Open staan voor experimenten
- Het vervullen van de rol van ketenregisseur
- Duurzaamheidsinitiatieven als vanzelfsprekend oppakken

In Foodretail is EMTÉ een kleine partij (2,5% marktaandeel). Daarbij past een wat bescheidenere en meer praktische rol die zich uit in:

- Meer volgend zijn dan initiërend,
- behalve waarmee EMTÉ zich onderscheidt: verse producten

Wij zijn in relatief veel schakels van de food supply chain aanwezig. Onze productiebedrijven Smit Vis en Océan Marée zijn verwerker van primaire producten, Culivers en Maison Niels de Veye en EMTÉ Vleescentrale produceren ten dienste van de Groep, zowel Sligro, JAVA Foodservice, ISPC en EMTÉ vervullen een groothandelsfunctie en met onze EMTÉ supermarkten bedienen wij de finale consument. Dat maakt onze scope op het gebied van duurzaamheid breed en complex.

SLIGRO FOOD GROUP IN DE FOOD SUPPLY CHAIN



Over dit verslag

Wij doen op geïntegreerde wijze verslag van onze financiële en duurzame prestaties. Dat past het best bij onze visie op MVO, voorkomt veel doublures en houdt dit verslag leesbaar. In dit hoofdstuk leest u de resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen die in 2017 plaatsvonden met betrekking tot onze kernthema's en de daaraan gekoppelde doelstellingen. De zogeheten 'mensenzaken' zijn beschreven in het hoofdstuk 'Organisatie en medewerkers'. Informatie en kerngegevens over onze organisatie en de manier waarop wij georganiseerd zijn, leest u in de specifieke hoofdstukken die hieraan gewijd zijn. Dit jaarverslag betreft het kalenderjaar 2017. Actuele ontwikkelingen en ondersteunende praktijkcases publiceren wij op onze corporate website. Deze informatie houden wij actueel gedurende het jaar.

Het verslag is opgesteld volgens de Core level van de G4-richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). De GRI-tabel vindt u op onze website, sligrofoodgroup.nl/mvo

Vragen, opmerkingen of suggesties ontvangen wij graag op het volgende adres: mvo@sligro.nl.

Werkwijze en borging in de organisatie

De Groep maakt gebruik van een MVO-Stuurgroep. De samenstelling van deze Stuurgroep is afgestemd op de MVO-kernthema's die wij voor Sligro Food Group geformuleerd hebben en de leden dragen binnen Sligro Food Group eindverantwoordelijkheid op deelgebieden. De MVO-Stuurgroep als geheel maakt beleidsmatige keuzes en de individuele leden borgen binnen hun vakgebied de operationele uitvoering. De MVO Stuurgroep staat onder leiding van de directievoorzitter van Sligro Food Group. In 2017 kwam de MVO Stuurgroep zeven keer in een vergadering bijeen. De voortgang van onze duurzaamheidsontwikkeling is in 2017 geagendeerd en gepresenteerd tijdens vergaderingen van de Ondernemingsraad, de Directie en de Raad van Commissarissen.

Van 2020 naar 2030, met een hoger ambitieniveau

In 2011 stelden wij onze kernthema's en doelstellingen voor 2020 vast. In 2016 hebben wij een tussentijdse evaluatie gedaan. Daarbij hebben wij vastgesteld dat wij goed op weg waren onze doelstellingen voor 2020 te realiseren. Bovendien constateerden wij dat, gezien de ontwikkeling van ons bedrijf, die van onze stakeholders en van de wereld waarin wij leven, een volgende stap nodig was. Daarom hebben wij in 2017 onder onze kernthema's 'Mens, Milieu en Assortiment' een verdieping aangebracht met vijf themalijnen die een groot maatschappelijk belang hebben in relatie tot Sligro Food Group, aangevuld met één 'overigen'-categorie:

- Gezondheid
- Voedselverspilling
- Verduurzaam assortiment
- Efficiëntere ketens
- Energie
- Overigen

KERNTHEMA'S VAN 2020 NAAR 2030

De mens	Het milieu	Het assortiment
1. Gezondheid		
G1		G5
G2		G6
G3		G7
G4		G8 / VA4
2. Voedselverspilling		
	V1	
	V2	
3. Verduurzaam assortiment		
	VA1	
	VA2	
VA3	VA3	VA3
		G8 / VA4
VA5		
4. Efficiëntere ketens		
	EK1	
	EK2	
	EK3	
	EK4	
	EK5	
	EK6	
5. Energie		
	E1	
	E2	
	E3	
6. Overigen		
O1		
O2		
O3		
O4		

Onze kernthema's blijven onveranderd. Wij blijven onszelf afrekenen op 'De Mens, Het Milieu en Het Assortiment'. 2030 is nog ver weg, maar we zijn toch al gestart met de vaststelling van die doelen. Soms, zoals bij het Milieu, al heel concreet, soms door de aard van het doel te bepalen om daarna in 2018 aan de hand van een nulmeting vast te stellen hoe dit exact te meten en tevens te bepalen wat een passend ambitieniveau is voor 2030. Dat zullen we dan in ons jaarverslag over 2018 communiceren.

De mens

Mensen doen graag zaken met Sligro Food Group door onze continue resultaatgerichte, fatsoenlijke, ondernemende en klantgerichte cultuur.

■ Medewerkerstevredenheid

Te meten aan de hand van onze medewerkersbetrokkenheidsonderzoeken (MBO) dat wij hoogfrequenter willen laten uitvoeren. Naast de totaalscore, welke tot dusverre van toepassing was, vinden wij een meer gelijke verdeling over generaties en afdelingen van belang.

In 2018 zullen we de methodiek om dit te meten testen en aan de hand van een eerste nulmeting onze ambitie voor de route naar 2030 bepalen.

■ Klanttevredenheid

Te meten via de Net Promotor Score (NPS) zoals we die vandaar de dag ook hanteren. Ons doel is ieder jaar een stapje te verbeteren op deze scores in alle segmenten en landen waarin we actief zijn.

■ Leverancierstevredenheid

In 2018 zullen we een nieuw onderzoek opzetten om jaarlijks vast te stellen hoe onze leveranciers denken over zakendoen met Sligro Food Group en wat we daarvan kunnen leren. Scherp onderhandelen hoort er ons inziens bij, maar wel met respect, afspraak = afspraak, daadkrachtig en correct. Ons leveranciershandboek geeft prima weer wat wij van onze leveranciers verwachten. We meten echter hoe men ons beoordeelt en waar het beter kan. We zullen hiermee starten bij Europese leveranciers en in 2018 onze exacte methodiek en ambitie bepalen.

Het milieu

■ CO₂

Sligro Food Group stelt zich ten doel de CO₂-uitstoot als % van de omzet in 2030 met 50% verlaagd te hebben ten opzichte van 2010.

Het Assortiment

■ Duurzaamheid

Het omzetaandeel van ons duurzaam assortiment willen wij in 2030 verhoogd hebben naar 15%. Ons paraplu-merk Eerlijk & Heerlijk zal daar een belangrijke bijdrage aan leveren en is de basis voor deze meting.

■ Gezondheid

Als marktleider vinden wij dat we een rol hebben in het 'op de kaart zetten' van dit thema. Dat hoeft niet in extremen, iedere dag een beetje beter is realistischer. In 2018 zullen we de methodiek alsmede het ambitie-niveau vastleggen. Doel is 'gezondheid' onder de aandacht te brengen bij onze klanten en onze medewerkers.

Met de materialiteitsanalyse vanaf pagina 65 sluiten wij 2017 af aan de hand van de 'oude' doelstellingen en werkwijze. Volgend jaar rapporteren wij in het perspectief van onze nieuwe doelstellingen 2030 over onze managementaanpak en resultaten per kernthema.

Sustainable Development Goals (SDG's)

In 2016 tekenden alle leden van de VN een pakket van zeven-tien doelstellingen ten behoeve van duurzame ontwikkeling tot 2030. Iedere regering is verantwoordelijk voor vertaling van mondiale SDG's naar nationale SDG's. Nederland is bezig met een nationale SDG-strategie, die tevens onderdeel is van het regeerakkoord 2017.

Tijdens onze Algemene vergadering van Aandeelhouders in maart 2017 werd door VBDO gevraagd hoe wij deze SDG's in ons duurzaamheidsbeleid opnemen. Onze visie is dat SDG's inhoudelijk een klein beetje oude wijn in nieuwe zakken is. De meeste uitgangspunten worden door ons ook allang omarmd in ons duurzaamheidsbeleid. Inmiddels, een klein jaar verder, constateren wij dat SDG's het meest voor overheden en bedrijven een nieuwe leidraad worden bij het maken van hun duurzaamheidskeuzes en bijdragen aan een standaard in duurzaamheidsverslaggeving.

Wij hebben geïnventariseerd welke van de 17 SDG's het meest aansluiten op ons geactualiseerde duurzaamheidsbeleid met de daarbij behorende activiteiten en onze vernieuwde doelstellingen voor 2030:

SDG 2: Beëindig hongersnood, bereik voedselzekerheid en verbeterde voeding en promoot duurzame landbouw.

SDG 3: Verzeker een goede gezondheid en promoot welvaart voor alle leeftijden.

SDG 8: Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.

SDG 12: Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen.

SDG 13: Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden.

SDG 14: Behoud en maak duurzaam gebruik van de oceanen, de zeeën en maritieme hulpbronnen.

SDG 15: Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen, beheer bossen duurzaam, bestrijd woestijnvorming en landdegradatie en draai het terug en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe.

SDG 17: Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



8 van de 17 SDG's sluiten aan op ons geactualiseerde duurzaamheidsbeleid en onze vernieuwde doelstellingen voor 2030.

Stakeholderdialoog

Nu duurzaamheid steeds meer een vanzelfsprekendheid wordt, zien wij in de stakeholderdialoog meer overleg en afstemming tussen marktpartijen, die op hun beurt gezamenlijk dieper in de keten gaan overleggen. Omdat steeds meer NGO's de bereidheid hebben om duurzaamheid in breder perspectief te zien, praten wij gezamenlijk om de balans tussen economisch en maatschappelijk en milieu rendement te verbeteren. Dit werkt niet alleen effectief, gezamenlijk zetten we ook grotere stappen. Een voorbeeld hiervan is de ondersteuning van het Cerrado Manifesto tegen ontbossing. De ondersteuning door de Nederlandse supermarkten volgt na een oproep van 60 NGO's (onder andere o.a. WWF, Greenpeace, The Nature Conservancy and Mighty Earth). In september 2017 vroegen zij bedrijven actie te ondernemen tegen ontbossing in cruciale gebieden, zoals de Cerrado. In dit gebied in Brazilië vindt sojateelt plaats naast waardevolle bossen en savannes. Het doel is actie te ondernemen en zorg te dragen dat de soja en rundvlees keten van de deelnemende bedrijven niet bijdraagt aan verdere ontbossing en conversie van natuurlijke vegetatie in dit gebied. In oktober hebben 23 bedrijven het initiatief genomen om het Manifesto te ondersteunen. Wij hebben ons in CBL-verband bij deze groep aangesloten.

Dilemma's en afwegingen

Lachgas en de prijs van ethiek

Wij monitoren onze verkoop ook in relatie tot wat er speelt in de maatschappij. In de horeca wordt het zogeheten 'slagroompatroon' op grote schaal gebruikt bij bereiding van onder andere slagroom en mousses. Voor dat doel is het te koop in onze groothandels. In 2017 was er in de media aandacht voor

het alternatief gebruik van deze lachgas bevattende patronen. In de party scene en vooral door jongeren worden ze gebruikt vanwege de hallucinerende werking van het lachgas.



Wettelijk zijn er geen kaders. Het is een legaal product wat wij verkopen aan bedrijven. Voor wat betreft onze maatschappelijke verantwoording en verkoopethiek ligt het wat genuanceerder. Kennisinstituten geven geen duidelijkheid over de mate van schadelijkheid en de al dan niet verslavende werking. Kijkend naar de bedrijfsnamen van onze grootste klanten van 'slagroompatronen' was de conclusie dat een betrekkelijk groot deel van het volume buiten de horeca terecht komt. Dit is bestemd voor wederverkoop, als 'just for fun' partyproduct. Er is een specifiek verkoopcircuit ontstaan waarin de patronen worden aangeboden, variërend van reguliere detailhandel (avond- en nachtwinkels), horeca-bezorgdiensten tot internetshops.

Het oneigenlijk gebruik willen wij niet promoten en de wederverkoop daartoe willen wij niet faciliteren. Wij vonden dat wij vanuit onze rol als marktleider en op basis van bovenstaande kennis proactief een verkoop beperkend beleid moesten maken en dit ook in de praktijk uitvoeren. Daarom behouden wij ons sinds maart 2017 het recht voor om verkoop te weigeren wanneer wij twijfelen aan het gebruik van deze patronen of de manier waarop eventuele wederverkoop plaatsvindt en hebben wij ons promobeleid aangepast.

Wij waren de eerste met een dergelijk beleid. Inmiddels heeft het ook andere marktpartijen geïnspireerd en heeft het de aandacht van de politiek gekregen. Met vertegenwoordigers van het ministerie van VWS zijn onze eerste ervaringen gedeeld. Intern zijn er interessante discussies over hoe hoog de prijs van verkoopethiek mag zijn. Immers, de directe consequentie van ons beleid is een omzetverlies van circa 1 miljoen euro.

Lidmaatschappen en bestuurlijke betrokkenheid

Naast lidmaatschappen van branchegerelateerde organisaties nemen wij als grote marktpartij in food ook onze verantwoording met bestuurlijke functies en tonen wij actieve betrokkenheid binnen deze organisaties. Een overzicht van onze lidmaatschappen vindt u op onze corporate website.

MVO certificering

Vorig jaar gaven wij aan steeds meer bedenkingen te hebben bij de toegevoegde waarde van MVO certificeringen. Onze grotere foodserviceklanten zochten in het verleden houvast,

als een soort garantie, bij een certificering of een kwaliteitsmodel. Dat was voor ons de reden om onze FIRA 'bronsregistratie' aan te houden. Inmiddels zien wij de ontwikkeling doorzetten waarbij wij samen met ketenpartijen specifieke invulling geven aan onze gezamenlijke duurzaamheidsdoelstellingen. Dat is een goede ontwikkeling, want hiermee wordt duurzaamheid een onderdeel van de business. Daarom heeft een FIRA-registratie voor ons geen toegevoegde waarde meer en hebben wij deze niet verlengd.

Transparantiebenchmark

De transparantiebenchmark van het Ministerie van EL&I is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen. De benchmark geeft ons een beeld over hoe onze transparantie met betrekking tot duurzaamheid zich verhoudt tot andere bedrijven. In totaliteit vallen 505 bedrijven onder de Transparantiebenchmark en in 2017 zijn er maar liefst 252 bedrijven met een 'nulscore'. Wij zijn in 2017 met een score van 131 punten uit 200 op plaats 106 geëindigd.

TRANSPARANTIEBENCHMARK

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Score	131/200	131/200	112/200	120/200	138/200	99/200
Overall ranking	106/505	98/483	112/461	100/409	97/500	124/500

Materialiteitsanalyse

Ons MVO-beleid is opgebouwd vanuit drie relevante kernthema's waarin onze belangrijkste kansen en uitdagingen liggen en waarvoor onze verantwoording in de keten het grootst en vanzelfsprekend is: mens, milieu en assortiment. Per thema hebben we kwalitatieve en kwantitatieve ambities geformuleerd.

ONZE KERNTHEMA'S

De mens	Het milieu	Het assortiment
Onze medewerkers	CO ₂	Het assortiment
Onze klanten	Energie	Gezondheid
Onze samenleving	Verpakkingen	Voedselverspilling
	Afval	

Ambities, doelstellingen en managementaanpak per kernthema

Kernthema 'De mens'

Doelstelling

Wij willen onze medewerkers en hun gezinnen een uitdagende, inspirerende en veilige werkomgeving bieden. Wij willen een actieve en verantwoordelijke rol spelen in de samenleving waarin wij direct of indirect betrokken zijn.

Respect voor alle stakeholders is onderdeel van ons MVO-beleid. Dit respect uit zich onder andere in transparante communicatie met klanten, over producten en ook over het oplossen van problemen. Klanttevredenheid is voor ons een manier om te meten of klanten erkennen dat Sligro op een goede manier met klanten omgaat. Daarom hebben we ons ten doel gesteld om onze Net Promotor Score (NPS) te blijven verbeteren.

Onze medewerkers

Definitie en afbakening

Onze medewerkers en hun gezinnen.

In onze aandacht voor de medewerker houden we nadrukkelijk rekening met het 'thuisfront'. Gewoon in de dagelijkse praktijk door bij de organisatie van het werk rekening te houden met een balans tussen werk en privé, maar ook door het gezin bij bijzondere gebeurtenissen te betrekken.

Belang

Wij zijn ons er zeer van bewust dat de wijze waarop wij het werk organiseren, hoe wij sturing geven door middel van KPI's in plaats van louter budget en dus de wijze waarop onze medewerkers werken, verankerd is in onze 'Groen Bloed' cultuur en daarmee het succes bepaalt van onze onderneming. Onze cultuur is naar onze mening de meest stevige en duurzaam onderscheidende succesfactor van ons bedrijf.

Aanpak

Vanwege het belang en de breedte van dit onderwerp wijden wij in dit verslag een apart hoofdstuk aan 'organisatie en medewerkers'. Vanaf pagina 51 kunt u lezen wat onze aanpak en resultaten zijn.

Evaluatie

Het louter werken met streefcijfers past niet bij onze procesgestuurde organisatie. Uiteraard leggen we verantwoording af door publicatie van personele kengetallen. We hechten veel belang aan het driejaarlijks medewerkersbetrokkenheidsonderzoek, dat in 2017 wederom heeft plaatsgevonden. Ieder kwartaal worden op directieniveau de belangrijkste personele getallen besproken en wordt nadrukkelijk stilgestaan bij ontwikkelingen op het gebied van verzuim en eventuele bedrijfs-

ongevallen gerapporteerd. Jaarlijks evalueren wij de top-100 medewerkers van ons bedrijf en meten wij het aantal en de resultaten van de functioneringsgesprekken.

Externe en onafhankelijke metingen over medewerkersbetrokkenheid zegt iets over je algemene imago als werkgever. Ondanks het feit dat deze onderzoeken vaak beperkt zijn qua scope, is de onafhankelijkheid daarvan fijn, zeker als je jaarlijks goed scoort en tot de beste in Nederland behoort. De resultaten op het gebied van 'medewerkers en organisatie' waarderen op basis van een benchmark in de markt en daaruit streefcijfers afleiden, is gelet op het unieke karakter van ons bedrijf bijzonder lastig. Wij zijn én een supermarktbedrijf én een logistieke dienstverlener én productiebedrijf én groothandel in levensmiddelen én een hoofdkantoor met een grote groep hoog opgeleide medewerkers. Een vergelijkbaar bedrijf bestaat er in Nederland en België niet.

Dat is de reden waarom wij zeer hechten aan een kwalitatieve verantwoording, ondersteund met kwantitatieve gegevens.

Samenwerking EMTÉ met 'Emma at Work'

'Emma at Work' begeleidt talentvolle, gemotiveerde jongeren tussen 15 en 30 jaar met een lichamelijke beperking of chronische ziekte naar een baan. De wortels van Emma at Work liggen bij het Emma Kinderziekenhuis/AMC waar men jongeren behalve medische ook maatschappelijke zorg wilde bieden. EMTÉ vindt het ook belangrijk om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te kunnen plaatsen en is een samenwerking gestart met Emma at Work. Hiermee zijn wij in 2017 gestart, in een EMTÉ-filiaal in Ede.



Noraly van Hemert zit vijf uur per week achter de kassa bij EMTÉ Ede Stadspoor via 'Emma at Work'.

Onze klanten

Definitie, belang en evaluatie

Overtreffende klanttevredenheid staat centraal in onze marktbenadering, zowel in foodretail als in foodservice. Wij beschrijven dit uitgebreid in de hoofdstukken 'Foodservice' en 'Foodretail' die u kunt lezen vanaf pagina 29. Meten en evalueren van klanttevredenheid doen wij aan de hand van de zogeheten Net Promoter Score (NPS). De NPS van Foodservice en Foodretail vindt u terug op de pagina's 33 en 47

Onze samenleving

Definitie en afbakening

Onze samenleving bestaat uit de groep mensen die één sociaal geheel vormen en als zodanig wonen, werken, recreëren en verblijven in de dorpen en steden in Nederland en België waarin wij als Sligro Food Group actief zijn.

Belang

Onze aanwezigheid in een lokale, regionale en nationale samenleving maakt dat wij automatisch deel uitmaken van die samenleving. Daarbij hebben wij niet alleen een functionele rol, bijvoorbeeld als werkgever, maar ook een verantwoording naar de leefomgeving van de mensen en de manier waarop activiteiten kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het samenleven van mensen. Bijvoorbeeld onze supermarkten, dat zijn niet alleen distributiepunten van het dagelijks eten maar hebben ook een belangrijk sociale functie.

Aanpak

Wij hebben de keuze gemaakt om een aantal sociaal maatschappelijke, op de mens en zijn maatschappij gerichte activiteiten of goede doelen voor een langere periode te ondersteunen. Hiermee voorkomen we dat de beschikbare middelen versnipperen over veel en verschillende projecten. Die middelen kunnen bestaan uit geld, goederen, diensten of combinaties daarvan.

Sponsoren is keuzes maken, bewuste keuzes. Sponsoring is niet vrijblijvend, het hoort een wezenlijke bijdrage te leveren aan onze bedrijfs-, marketing- en duurzaamheidsdoelstellingen. Daarom zoeken we bij alle sponsorprojecten een nauwe samenwerking met de begunstigde of de organisatie van een evenement op basis van wederzijdse gelijkwaardigheid. Wij proberen onze keuzes zo veel mogelijk landelijk uit te voeren. Lokale gebruiken en tradities kunnen echter zo sterk zijn dat onze aanwezigheid of participatie gewenst is. Op die momenten maken wij de bewuste keus om af te wijken van ons landelijk beleid. Ons volledige sponsorbeleid vindt u op onze corporate website.

Evaluatie

Vóóraf toetsen wij of er een logische link is tussen de te sponsoren organisatie of de voorgestelde deelname en

Sligro Food Group of een onderdeel daarvan. Daarbij moet de sponsoring voor beide partijen relevante toegevoegde waarde leveren volgens het 'voor wat hoort wat' principe. Omdat dit in de meeste gevallen maatwerk is, is het achteraf eenvoudig te toetsen of de uitvoering conform afspraak is. Daarnaast heeft 'de maatschappij' haar eigen dynamiek en dat vraagt van ons dat wij daar met ons beleid en onze keuzes in meebewegen.

In 2017 werkten wij gestructureerd samen met het Liliane Fonds, Spieren voor Spieren, Villa Pardoos, Verwenzorg, DoSocial en de Voedselbank.



Kinderen met een handicap in arme landen zoals Sri Lanka krijgen vaak niet dezelfde kansen als andere kinderen. Met een lokale theeproducent pakken Sligro en het Liliane Fonds dit probleem aan. Werknemers krijgen steun bij de zorg voor hun gehandicapte kind.

DoSocial

Van Hoeckel is één van de initiatiefnemers en bestuurders van DoSocial, een keten van bedrijven en organisaties die vanuit maatschappelijke betrokkenheid krachten bundelt om samen structureel het welzijn van kwetsbare ouderen te verhogen. DoSocial biedt schaalbare gastvrije oplossingen met de focus op lokaal ondernemerschap. Met als doel meer lachende gezichten, minder eenzaamheid door het creëren van waardevolle contacten. DoSocial investeert in tijd, middelen en expertise.

Kernthema 'Het milieu'

Wij willen een voortrekkersrol vervullen waarbij ons respect voor het milieu ons voortdurend dwingt om met lef en verstand innovatief te zijn, met maatschappelijk en economisch rendement in balans. Daarbij zijn wij ons bewust van ons rentmeesterschap.

Om onze inspanningen inzichtelijk te maken berekenen wij onze CO₂-uitstoot. Om deze te relateren aan de groei van ons bedrijf en om over meerdere jaren een reëel beeld van onze ontwikkeling te kunnen laten zien, geven wij deze CO₂-uitstoot weer als percentage van de omzet.

Doelstelling

In 2020 willen wij onze CO₂-uitstoot per euro omzet ten opzichte van 2010 gereduceerd hebben met 20%. Oftewel 20-20.

CO₂

Definitie en afbakening

Onze scope betreft de uitstoot van CO₂ als gevolg van verbruik van gas, elektra en de gereden kilometers voor de goederenvervoer-bewegingen van en naar alle groothandels, winkels, grootzakelijke klanten, distributiecentra en productie-locaties in Nederland en België. De CO₂-uitstoot is gerelateerd aan de vaste conversie parameters uit 2010. Dit om onze jaarlijkse reductie CO₂-uitstoot ten opzichte van 2010 goed te kunnen monitoren.

Belang

Wij hebben onze stakeholders de belofte gedaan om ons in te spannen om onze CO₂-uitstoot, de belasting op ons milieu, in 2020 met 20% per euro omzet omlaag te brengen ten opzichte van 2010.

Aanpak

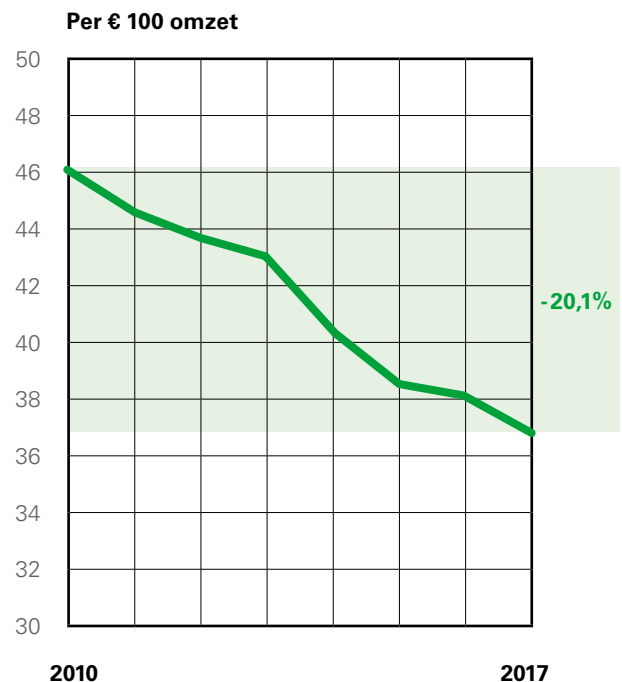
Ieder half jaar wordt er een CO₂-rapportage opgesteld en besproken. Daar waar de resultaten niet in lijn zijn met ons te realiseren doel in 2020 zal dit worden besproken met de betreffende verantwoordelijke voor elektra, gas en transport. Vanuit de acties zoals benoemd voor energie (bij aanpak) wordt gecontroleerd of deze het resultaat hebben behaald zoals verwacht. Dit zelfde wordt gedaan met de uitgezette acties binnen transport (logistiek).

Evaluatie

Van de CO₂-uitstoot wordt een halfjaar-rapportage opgesteld. Deze wordt beoordeeld door de verantwoordelijke voor CO₂-uitstoot en daarna besproken met de Directie. De voortgang wordt jaarlijks gepubliceerd in het jaarverslag waarbij de onderbouwing wordt opgenomen van de cijfers.

Ons actief beleid heeft ertoe geleid dat wij reeds in 2017 onze CO₂-reductiedoelstelling voor 2020 hebben gerealiseerd. De uitbreiding in 2017 van onze activiteiten in België én de toevoeging van 'een maand HEINEKEN' (welke een negatieve impact hebben) werden voor wat betreft energieverbruik gecompenseerd door de ombouw en nieuwbouw van Sligro zelfbedieningsgroothandels en de ombouw van EMTÉ supermarkten naar de 3.0 formule. Ook logistiek leverde een forse bijdrage. In week 8 van 2017 zijn wij gestart met zogeheten 'Combistops' voor de beleving van onze eigen EMTÉ supermarkten. Dat heeft geresulteerd in een reductie van circa 600.000 kilometer. Hierdoor is onze CO₂-uitstoot ten opzichte van de omzet sinds 2010 gedaald met 20,1%.

CO₂-UITSTOOT 2017



CO₂-REDUCTIE AFVALSCHEIDING

x 1.000 kg	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
	6.052	5.786	5.288	5.214	3.668	3.700	3.395

Energie

Definitie en afbakening

Dit betreft elektriciteit, gas en brandstof wat Sligro Food Group inkoopt en verbruikt voor al haar groothandels, winkels, kantoren, distributiecentra en productielocaties welke noodzakelijk is om de huidige bedrijfsvoering uit te oefenen, in Nederland en België.

Belang

Op al onze locaties is energieverbruik noodzakelijk om onze bedrijfsvoering uit te voeren. Energie is binnen Sligro Food Group een belangrijk onderwerp. Enerzijds omdat het een grote jaarlijks terugkerende kostenpost betreft en anderzijds omdat het verbruik ervan een grote impact heeft op ons milieu.

Aanpak

Bij nieuwbouwlocaties wordt gebruik gemaakt van moderne energetische installatieoplossingen. Deze oplossingen worden waar mogelijk ook toegepast bij verbouwingen van bestaande locaties. Enkele van deze energetische verbeteringen zijn het toepassen van LED verlichting, CO₂-koelinstallaties, het optimaliseren van regelinstallaties, het effectief gebruik van warmte vanuit de koelinstallaties om gebouwen te verwarmen (Warmte Terug Wining), afdekken van koel- en vriesmeubelen, het gebruik van bewegingsmelders voor het aan/uitschakelen van verlichting en de inzet van warmtepompen.

Evaluatie

Het energieverbruik wordt periodiek gemeten om te monitoren of we binnen de bandbreedte van de afspraken met onze energieleveranciers blijven. Daarnaast wordt deze informatie gebruikt om verder te sturen op een reductie van ons elektrisch en gasverbruik.

De specificaties van ons verbruik van gas, elektriciteit en brandstof ten behoeve van de goederenvervoer-bewegingen kunt u vinden op onze corporate website.

Gas

Het gasverbruik is met 3% gestegen ten opzichte van 2016. Afgelopen jaar is het warmer geweest dan in 2016. Op basis van graaddagen een verschil van ongeveer 5%. De belangrijkste veroorzaker van het toch hogere verbruik zijn de uitbreiding met nieuwe locaties in België en de productiestijging bij Culivers.

Ook afgelopen jaar zijn er weer groothandelslocaties 'gasloos' gemaakt, te weten in Venlo en in Almelo. Daarnaast zijn ook twee nieuwe EMTÉ-locaties geheel gasloos opgeleverd. Tezamen een uitbreiding met 30.000 m² gasloos vloeroppervlak. In het totaal is nu bijna 230.000 m² vloeroppervlak nagenoeg gasloos.

Elektriciteit

Het elektriciteitsverbruik in 2017 is bijna identiek aan het verbruik in 2016. Het energieverbruik van de drie ISPC-locaties in België zijn vanaf mei 2017 meegenomen. Dit heeft geleid tot een extra elektriciteitsverbruik. Doordat alle ISPC-panden zijn voorzien van zonnepanelen is deze stijging relatief gering geweest.

In Nederland is vorig jaar onze eerste zonnepaneleninstallatie operationeel geworden. Deze draagt ook bij aan een verlaging van onze CO₂-uitstoot ten gevolge van elektriciteitsverbruik. De verdere uitrol van de 3.0 formule, zowel bij de groothandel als bij de EMTÉ's, heeft vorig jaar een elektriciteitsbesparing van ruim 3 miljoen kWh opgeleverd.

Afval

Definitie en afbakening

Alle reststromen binnen Sligro Food Group die vallen onder karton, ODP, Categorie 3 en 2, swill, glas, OPK, folie en frituurvet, die gebruikt kunnen worden voor verwerking.

Belang

Afvalscheiding en -recycling is beter voor het milieu: afval dat niet verbrand hoeft te worden, wordt steeds meer ingezet als grondstof (voor nieuwe producten) of groene energie. Dit komt ten goede aan een vermindering van de CO₂-uitstoot. Het tweede belang is de grondstoffenschaarste in de wereld. Met de groei van de wereldbevolking neemt de vraag naar natuurlijke grondstoffen toe, terwijl de beschikbaarheid ervan beperkt is. Daarom is afvalscheiding en -recycling een belangrijk item. Afval wordt op deze manier omgezet naar waardevolle grondstoffen. Weggooien en verbranden van restafval levert op de lange termijn geen enkele bijdrage aan bedrijven, milieu en maatschappij.

Aanpak

Door (rest)afval te reduceren en afvalstromen gescheiden aan te leveren voor recycling, minimaliseren we de milieu-impact van ons afval. De afvalstromen die dan toch nog ontstaan willen wij zoveel mogelijk een tweede leven geven door deze als grondstof te gebruiken of om te zetten in groene energie. De CO₂-uitstoot van onze afvalstromen is volledig afhankelijk van de wijze waarop ons afval wordt verwerkt door derden. Wij hebben invloed op de hoeveelheid afval en het goed scheiden van afval. Daarna bepaalt de afvalverwerker door zijn keuze voor de verwerkingsroute wat de CO₂-emissie van ons afval is. Om die reden publiceren wij de CO₂-reductie die wij realiseren door ons afval gescheiden aan te bieden voor verwerking, in plaats van ongescheiden te laten verwerken.

Evaluatie

De CO₂-reductie wordt berekend op basis van de 2014 conversiefactoren per afvalstroom zoals gebruikt door van

Van Gansewinkel. De gebruikte CO₂-kengetallen zijn daarbij tot stand gekomen onder verantwoording van onderzoeksbureau TNO. Hierbij zijn de procedures en richtlijnen van ISO 14040/14044 gevolgd. Deze aanpak wordt onder meer door het LCA (Life Cycle Assessment) platform van de Europese Commissie ondersteund.

De genoemde CO₂-reductie is de reductie voor de gehele keten. Deze ontstaat doordat als gevolg van afvalscheiding grondstoffen worden hergebruikt en zodoende zorgen voor een aanzienlijke verlaging van de CO₂-uitstoot bij de fabricage van nieuwe producten. Het terugwinnen van dergelijke secundaire grondstoffen kost immers minder energie dan het verbranden ervan en het opnieuw winnen en bewerken van primaire grondstoffen. Deze CO₂-besparing in de keten maakt géén onderdeel uit van onze 2020 doelstelling die onze 'eigen' CO₂-uitstoot (transport, gas en elektraverbruik) betreft.

Onze aanpak met zorgvuldige afvalscheiding leidde wederom tot een hogere CO₂-reductie in de keten, ondanks twee negatieve externe factoren:

- Ingezamelde plastic folies worden sinds de zomer van 2017 minder voor recycling gebruikt. Dat komt doordat de export van plastic folies naar China eerst fors afnam en per 1 januari 2018 zelfs volledig stopte als gevolg van een importverbod. Daarnaast ging de industrie vanwege de lage olie-prijzen meer gebruik maken van nieuwe olie in plaats van recyclede plastics. Hierdoor komen, ondanks afvalscheiding, méér plastic folies in het restafval voor verbranding terecht. In Europa is te weinig capaciteit om al dit plastic opeens te gaan recycleren.
- Het probleem met de 'fipronileieren' heeft ertoe geleid dat wij in het najaar van 2017 liefst 20.000 kilo eieren hebben moeten laten vernietigen.

Kernthema 'Het assortiment'

De samenstelling van ons assortiment, het inkopen en verhandelen daarvan speelt vanzelfsprekend een centrale rol in onze organisatie. Wij vinden het daarbij belangrijk om onze klanten te helpen en te motiveren bij het kunnen maken van duurzame en gezonde keuzes. Het aanbieden van producten die geproduceerd zijn met aandacht voor mens, milieu en gezondheid is voor ons daarom van groot belang. De eisen die wij daaraan stellen zijn vastgelegd in ons leveranciershandboek. Daarin is onder andere aandacht voor product- en voedselveiligheid, BSCI certificering, traceerbaarheid van producten, verpakkingen, het kwaliteitsmanagementsys-

teem, incidentenbeheer en recalls, audits en het concept Eerlijk & Heerlijk. Met dit concept brengen wij sinds 2010 ons duurzame assortiment onder de aandacht en ondersteunen wij daarmee onze klanten met het maken van de juiste keuze.

Doelstelling

Het is ons doel om in 2020 met ons Eerlijk & Heerlijk assortiment een omzetaandeel te realiseren van minimaal 10%.

In 2017 is er een aanscherping geweest op het Eerlijk & Heerlijk beleid. Onder meer op basis van het onderzoek 'Topkeurmerken voor duurzame voeding' van MilieuCentraal (oktober 2016), hebben we het aantal duurzame keurmerken onder Eerlijk & Heerlijk kritisch bekeken en beoordeeld op relevantie en betrouwbaarheid.

Keurmerken die wij na deze aanscherping erkennen voldoen aan de volgende drie criteria:

- Het keurmerk stelt hoge duurzaamheidseisen (ten opzichte van het marktgemiddelde) op een of meer van de volgende thema's: milieu, dierenwelzijn en/of sociale aspecten;
- Het eisenpakket is makkelijk te vinden en informatie waar het keurmerk over gaat is te begrijpen en geeft een goed beeld over waar het keurmerk over gaat en de eisen zijn toetsbaar (transparantie);
- Het keurmerk is betrouwbaar. Dat wil zeggen: er vindt controle plaats door een onafhankelijke (al dan niet geaccrediteerde) partij en er is een transparant sanctiebeleid.

Keurmerken die niet voldoen aan deze drie criteria, erkennen we niet meer en worden dus niet gezien als Eerlijk & Heerlijk. In totaal zijn 13 keurmerken komen te vervallen. Het totaal aantal keurmerken dat nu onder Eerlijk & Heerlijk wordt erkent, komt hiermee op 24.

Deze aanscherping hebben we eind 2017 doorgevoerd in onze systemen. Voor 2018 zal dit in eerste instantie resulteren in een afname van het omzetaandeel Eerlijk & Heerlijk. De impact hiervan lichten we later toe.

Definitie en afbakening

De kaders en uitgangspunten voor ons duurzaam assortiment zijn vastgelegd in ons concept Eerlijk & Heerlijk en onze deelname aan BSCI.

Eerlijk & Heerlijk



Bij de lancering van Eerlijk & Heerlijk in 2010 is gekozen voor vier pijlers die de basis vormen voor het duurzame assortiment: Biologisch, Duurzaam, Eerlijke handel en Streekproducten. Onder iedere pijler valt een aantal geselecteerde keurmerken die, zoals hierboven ook al toegelicht, in 2017 verder zijn aangescherpt. Wij willen dat de keurmerken borgen dat een product daadwerkelijk een duurzame bijdrage levert.

Belang

De vraag naar duurzame producten neemt nog steeds toe en mensen worden steeds kritischer naar aard en herkomst en de wijze waarop producten worden geproduceerd. Wereldwijd spelen er grote vraagstukken waaronder klimaatverandering, verlies van biodiversiteit, dierenwelzijn en arbeidsomstandigheden. Als grote speler in de Nederlandse foodmarkt met een complex, groot en wereldwijd netwerk zijn wij ons terdege bewust van onze impact op natuur, dier en mens en nemen hiervoor onze verantwoordelijkheid.

Aanpak

Wij werken samen met leveranciers die zich inzetten voor producten die en beter zijn voor de klant en beter voor zijn omgeving. Wij zoeken de dialoog met leveranciers, producenten en boeren over brede thema's zoals diervriendelijkheid, arbeidsomstandigheden, duurzame verpakkingen en (herkomst van) grondstoffen.

Om klanten te allen tijde te informeren over de juiste duurzaamheidsclaims van een product, zijn wij in 2017 een samenwerking gestart met SIM (Supply Chain Information Management). SIM monitort en borgt alle eigen merk artikelen met een duurzaam keurmerk (behorende tot de keurmerkselectie zoals toegelicht). Parallel hieraan starten we in 2018 met een grootschalige uitvraag actie richting alle leveranciers met als doel de door ons erkende gecertificeerde artikelen in kaart te hebben.

Evaluatie

Wij toetsen de voortgang aan de hand van het omzetaandeel van het Eerlijk & Heerlijk assortiment. In 2017 is de omzet van Eerlijk & Heerlijk toegenomen met € 28,9 miljoen naar € 258,3 miljoen. Deze omzet vertegenwoordigt een omzetaandeel van 8,7% (2016: 8,2%).

Als wij de aanscherping van de keurmerken met ingang van 2017 hadden doorgevoerd, zou de Eerlijk & Heerlijk omzet over 2017 € 229 miljoen bedragen, ofwel 7,7% van de totale omzet. Deze omzet en gerelateerd omzetaandeel gaat voor 2018 onze groeibenchmark vormen.

Duurzaam vlees

EMTÉ staat bekend om haar kwaliteitsvlees. Niet voor niets werd EMTÉ in 2017 voor de achtste keer uitgeroepen tot 'Beste Slagerij van Nederland'. Het aanbieden van de hoogste kwaliteit betekent niet alleen lekker en mals vlees. Onder kwaliteitsvlees verstaan wij ook aandacht voor dierenwelzijn en de goede omstandigheden waaronder vlees wordt geproduceerd. Afgelopen jaar hebben wij in de verduurzaming van ons vleesassortiment grote stappen gezet. Zo heeft ons volledige kipassortiment ten minste de kwalificatie van 'de betere kip' en heeft ons varkensvlees vrijwel volledig het 'beter leven' keurmerk van de dierenbescherming.

Ons unieke Natuurvlees is door het hoge niveau van dierenwelzijn én smaak wellicht de mooiste kwaliteit Nederlands rundvlees dat te koop is in de supermarkt. Wat ons betreft overtreft het op deze onderdelen de kwalificatie 'biologisch'. Echter, ook in 2017 bleek het niet mogelijk voor Natuurvlees een 'beter leven' keurmerk te krijgen. Klanten waarderen Natuurvlees volop, evenals de provincie Noord-Brabant die natuur wil verbinden met mens en economie. In hun projecten staat de maatschappelijke meerwaarde van natuur centraal. 'Natuurvlees' wordt daarin gebruikt als succesvoorbeeld.

De ontwikkeling van ons duurzaam assortiment is goed zichtbaar in het overzicht op pagina 72.



Natuurvlees is exclusief verkrijgbaar bij EMTÉ en komt van runderen die vrij hebben rondgelopen in de Nederlandse natuurgebieden.

Duurzame soja voor duurzaam vlees, ei en zuivelproducten

In 60 tot 70% van alle producten in een supermarkt is soja verwerkt. Van de hele sojaboon wordt tahoe, tempeh of sojamelk gemaakt. Het grootste deel van de sojaoogst wordt echter uitgeperst, wat sojameel en sojaolie oplevert dat veel voor veevoer wordt gebruikt. De teelt van soja is de afgelopen tien jaar sterk gegroeid. Oorzaken zijn de groeiende wereldbevolking en toenemende welvaart. Steeds meer mensen eten meer zuivel en vlees waardoor de vraag naar soja stijgt. Soja is een belangrijke bron van inkomsten voor

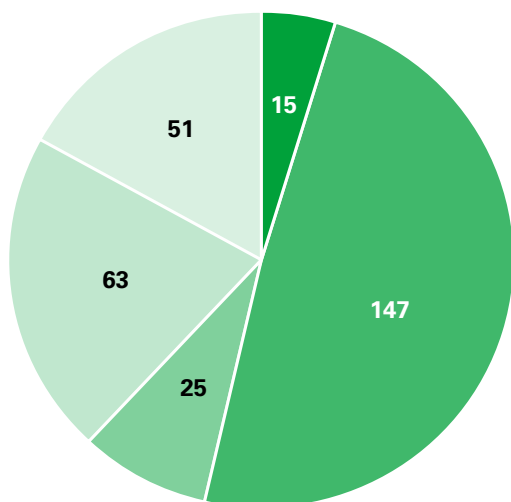
veel boeren, ook in ontwikkelingslanden. De groeiende vraag naar soja kan leiden tot verlies van waardevolle natuur en biodiversiteit, conflicten over landrechten en slechte arbeidsomstandigheden.

Sinds 2015 kopen alle supermarktorganisaties in Nederland uitsluitend verantwoorde soja in (RTRS of gelijkwaardig) voor de productie van hun huismerken. Het CBL vertegenwoordigt ons, als onderdeel van de Alliantie Verduurzaming Voedsel, in het gesprek met ketenpartners en maatschappelijke organisaties over een duurzame productie en gebruik van soja.

DUURZAAM VLEES EN VLEESVERVANGERS

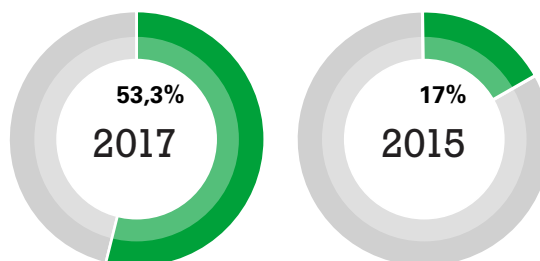
ASSORTIMENT

Aantal artikelen en verdeling

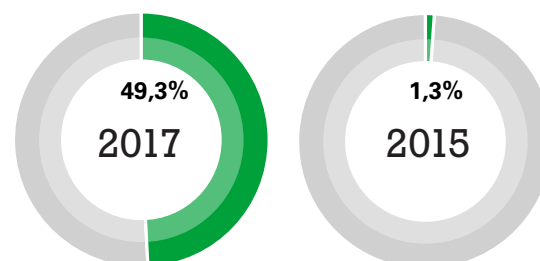


- Beter Leven ★★★ varken, kip
- Beter Leven ★ varken, kip, kalf
- Natuurvlees rund
- De Betere Kip kip
- Vleesvervangers

ASSORTIMENTSAANDEEL



OMZETAANDEEL



- Duurzaam vlees en vleesvervangers
- Overig vleesassortiment

Arbeidsomstandigheden - BSCI

Bij productie van artikelen elders in de wereld, zijn goede arbeidsomstandigheden en -voorwaarden niet per definitie gegarandeerd. Om die reden is Sligro Food Group sinds 2010 aangesloten bij Business Social Compliance Initiative (BSCI). BSCI is een business-gedreven platform dat leden en ketenpartners stimuleert om gezamenlijk tot verbeterde arbeidsomstandigheden te komen. Sligro Food Group streeft de principes van BSCI na zoals verwoord in de Code of Conduct.

Zoals beschreven in ons leveranciershandboek en onze inkoopvoorwaarden, is commitment van onze leveranciers op de voorwaarden van BSCI een harde eis voor levering. Daarnaast worden productielocaties in hoge risicolanden, zoals gedefinieerd door BSCI, ge-audit op acceptabele arbeidscondities. Wij hanteren hierbij een minimum audit score. Dit is een C-score. Voor productielocaties die een onvoldoende scoren (D of E) geldt: binnen 60 dagen een verbeterplan aanleveren op basis van de knelpunten uit de

audit-rapportage. Daarna worden de productielocaties binnen 6-12 maanden opnieuw ge-audit (audit datum is afhankelijk van het type audit: follow-up of full). Als gevolg van deze werkwijze hebben wij in 2017 van één leverancier afscheid genomen.

In Hong Kong is zijn twee medewerkers van de Groep actief voor alle non-food import van buiten de EU. Doel is om het inkoopproces voor het Verre Oosten te formaliseren en te optimaliseren ten behoeve van een verhoogde product- en proceskwaliteit. Deze medewerker fungeert tevens als een gatekeeper aan de voorkant van de keten. BSCI maakt hiervan een integraal onderdeel uit.

Gezondheid / gezonde voeding

Definitie en afbakening

Er bestaat geen eenduidige en allesomvattende definitie van 'gezonde voeding'. Er zijn verschillende uitgangspunten welke elkaar aanvullen maar soms ook volledig tegenspreken. Wij zien het niet als onze taak om een nieuwe interpretatie toe te voegen, maar wij focussen ons op het helpen van onze klanten bij het maken van zijn eigen keuzes. Het is mede onze taak om producteigenschappen inzichtelijk te maken, de kennis over te dragen en daadwerkelijk een keuze aan te bieden.

Wij nemen de richtlijnen van de World Health Organization (WHO) als uitgangspunt. Deze wetenschappelijk onderbouwde richtlijnen dienen wereldwijd als uitgangspunt voor het nationale voedingsbeleid en zijn vrij van interpretaties.

WHO richtlijnen:

- Energie-inname versus energie-verbruik
- Verlaag vetinname
- Minder verzadigd vet, meer onverzadigd vet
- Minder transvet
- Verlaag inname vrije suikers
- Verlaag zoutinname

Belang

Er komt steeds meer kennis en bewustzijn over de invloed van goede voeding op de gezondheid. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om onze klanten te ondersteunen en te motiveren bij het maken van gezonde keuzes.

Aanpak

Wij hebben onze visie uitgewerkt in vijf beloftes.

1. Leer de klant variëren

Variatie in het voedingspatroon is belangrijk om zoveel mogelijk verschillende goede voedingsstoffen binnen te krijgen. Het is onze taak om onze klant met voor hem nieuwe gezonde(re) producten in aanraking te brengen.

2. Geef de klant een keuze

Het is onze taak om relevante producteigenschappen inzichtelijk te maken (zowel online als op het fysieke product) zodat de klant een keuze kan maken die past bij zijn eigen visie op gezondheid. Wij doen dit voor de volgende producteigenschappen:

- Totaal calorieën
- Verzadigd vet en onverzadigd vet
- Suiker
- Vezels
- Natrium
- De 14 wettelijk verplicht te declareren allergenen

3. Stimuleer de klant vaker te kiezen voor verse en onbewerkte producten

Verse en onbewerkte producten bevatten geen onnodige toevoegingen die origineel niet in het product voorkomen.

4. Stimuleer de klant om vaker te kiezen voor de volgende productgroepen¹⁾:

- Groente en fruit
- Noten en zaden
- Volkoren producten en peulvruchten
- Vis
- Water

¹⁾ Advies WHO

5. Productsamenstelling van onze Eigen Merken

Middels onze Exclusieve Merken hebben wij direct invloed op de productsamenstelling. Wij sluiten ons aan bij het Akkoord Verbetering Productsamenstelling en scherpen aan waar mogelijk of wenselijk. Wij richten ons over alle productgroepen heen op de volgende thema's:

- Kleurstoffen
- Smaakstoffen
- Smaakversterkers
- Suiker en zoetstoffen
- Zout

Evaluatie

De in het verslag over 2016 gemelde programma's en projecten die bijdragen aan de vijf beloftes zijn in 2017 gedefinieerd en gestart. Er zijn acht projecten gedefinieerd binnen de kernthema's 'de mens' en 'het assortiment'. De eerste resultaten zijn inmiddels zichtbaar. Medewerkers en klanten van alle bedrijfsonderdelen worden op een reguliere basis geïnspireerd op het gebied van gezonde voeding. Daarnaast bieden wij onze klanten zowel food als service-oplossingen om mee aan de slag te gaan. Voorbeelden hiervan zijn:

- Sligro heeft zijn kantineprogramma 'Lekker Bezig', in samenwerking met de KNVB, verder uitgerold binnen het voetbalkanaal. Inmiddels hebben al bijna 750 voetbalkantines zich aangemeld.



Inmiddels hebben al bijna 750 voetbalverenigingen zich aangemeld bij 'Lekker Bezig', het gezonde kantineprogramma van Sligro en KNVB.

- EMTÉ heeft de Food Challenge App getest onder medewerkers en daarna gelanceerd onder klanten. Deze app daagt de klant uit om bewuster om te gaan met voeding.
- Van Hoeckel heeft het aanbod eiwitrijke maaltijden inzichtelijk gemaakt voor haar klanten. Zodat maaltijden nog beter kunnen worden ingepast in een dieet.

Voedselverspilling

Definitie en afbakening

Jaarlijks wordt er door de supermarkten voedsel weggegooid omdat dit niet meer te verkopen is. Redenen zijn onder andere 'breuk' (kapotte verpakkingen), producten die niet meer voldoen aan onze kwaliteitseisen en producten waarvan de houdbaarheid (THT/TGT) verstreken is.

Belang

Behalve de kosten die hiermee gepaard gaan, is het ook maatschappelijk niet verantwoord om voeding te verspillen. Om die reden is 'derving', waar het afboeken van onverkochte producten onder valt, een van de belangrijkste KPI's waarop we sturen.

Aanpak

We streven naar een volledig gesloten goederenketen waarmee we 100% grip krijgen op de levering en verkoop van onze producten. Alle artikelen die onverkocht de reststroom in gaan worden geregistreerd alvorens ze worden afgevoerd. Nu is dat nog een totaalpost. In 2018 starten wij met het indelen in categorieën zodat wij een gedetailleerder beeld krijgen van de derving. Bij AGF, bijvoorbeeld, zien wij dan wat er met een specifieke redencode geregistreerd is. Dus een te

korte THT, breuk of kwaliteit. Dit gaan wij periodiek analyseren. Dit inzicht helpt ons en onze leveranciers in het verbeterproces om derving verder te minimaliseren.

Verminderen is mooi, voorkomen is beter. Daarom gaan wij in een samenwerking tussen inkoop, supply chain en leveranciers onze forecasting aanscherpen. Daarbij wordt wekelijks beoordeeld of wij binnen de bandbreedtes hebben gepresteerd. Dit helpt ons bij het beter voorspellen van de vraag en tot een vermindering van voedselverspilling.

Evaluatie

Wekelijks wordt de geregistreerde derving gerapporteerd. Om de ontwikkeling van de voorraad nauwgezet te kunnen volgen vinden er in de winkels bovendien periodieke tellingen plaats, hiermee volgen we de daadwerkelijke dervingresultaten ten opzichte van het doel.



Wethouder Elly Konijn deelt de eerste Teamboxen uit aan de jeugd van Kolping Boys uit Alkmaar.



De feestelijke heropening van de Sligro vestiging in Almelo. Een van de drie grotere type 3 vestigingen (waaronder een geheel nieuwe in Purmerend) die in 3.0 stijl zijn gebracht.

RISICO EN RISICOBEBEERSING

In toelichting 27 van de jaarrekening op pagina 154 is stilgestaan bij een aantal specifieke risico's waar de Groep mee te maken heeft. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico van de Groep. Ook is een gevoeligheidsanalyse van deze factoren opgenomen. Wij beschouwen deze risico's voor ons bedrijf overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang. Voor zover relevant sluit de Groep verzekeringen af voor een aantal gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden.

Via een gestructureerd proces worden op directieniveau de meest belangrijke risico's beoordeeld die een impact kunnen hebben op de realisatie van onze strategische doelstellingen. Wij beoordelen de mate van risicobereidheid ten aanzien van deze risico's alsmede de kans en impact. Daarnaast beoordelen wij in welke mate wij als Sligro Food Group invloed kunnen uitoefenen op deze risico's. Dat beeld wordt weergegeven in onderstaande tabel.

Verlies cultuur

De organisatie wordt gedreven door onze cultuur, ons Groene Bloed, waarin consequent de klant en onze passie voor lekker, goed en eerlijk eten centraal staan. In een steeds groter wordende organisatie die nu ook internationaal haar

vleugels uitslaat, heeft het behoud van die cultuur sterk onze aandacht. Een consequent cultuurprogramma vanuit leiderschap, management development en werving & selectie zorgt voor het behoud van die cultuur. Dat zullen we ook in een internationale context, de juiste lading en doorvertaling geven. Naast de drijvende kracht achter onze onderneming, is onze cultuur ook een belangrijke beheersmaatregel in het kader van risicomanagement. In een informele organisatie is het vertrouwen op het integer handelen van medewerkers een groot goed. Vanuit overtuiging het juiste willen doen is in onze cultuur verankerd.

Om een beeld te krijgen van de mate waarin onze cultuur bijdraagt aan het verkleinen van de risico's op ongewenst gedrag, hebben wij in 2017 een cultuurscan of soft control scan laten uitvoeren binnen de Nederlandse bedrijfsonderdelen. Daarbij is gekeken naar acht niet tastbare, gedrag beïnvloedende factoren die in een organisatie van belang zijn voor het realiseren van de doelen van de organisatie: Helderheid, Voorbeeldgedrag, Uitvoerbaarheid, Betrokkenheid, Transparantie, Bespreekbaarheid, Aanspreekbaarheid en Handhaving. Het onderzoek is uitgezet onder een brede groep medewerkers uit alle onderdelen van de organisatie en op basis van reacties van 795 medewerkers is een beeld verkregen hoe de acht factoren worden ervaren. Daarbij zijn

RISICO-OVERZICHT SLIGRO FOOD GROUP

	Categorie	Kans op optreden	Invloed	Risico acceptatie	Impact
Verlies van de SFG cultuur	Strategisch	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ●	● ● ●
Nieuwe business modellen en branche vervaging	Strategisch	● ● ● ● ●	● ● ●	● ●	● ● ●
Wijziging aansturingsmodel	Strategisch	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ●	● ● ● ●
Cybercrime	Operationeel	● ● ● ● ●	● ● ●	●	● ● ● ● ●
Datakwaliteit operationeel / compliance	Operationeel	● ● ●	● ● ● ● ●	●	● ● ● ● ●
ICT stabiliteit / flexibiliteit	Operationeel	● ● ● ●	● ● ● ● ●	●	● ● ● ● ●
Personeelsvergroeiing	Operationeel	● ● ● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ●
Risico's rondom acquisities en integratie	Financieel	● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ●	● ● ● ●
Overheid / NGO / toezichthouders	Compliance	● ● ●	●	● ● ● ●	● ● ● ●
Voedselveiligheid	Compliance	● ●	● ● ●	●	● ● ● ● ●

● = laag ● ● ● ● ● = hoog

tevens doorsnedes gemaakt naar bedrijfsonderdeel, leeftijd en dienstverband.

Het beeld wat uit deze scan naar voren komt, is voor ons niet verrassend maar geeft enkele handvatten om onze cultuur nog beter te verankeren in een veranderende organisatie. Zo scoren we hoog op betrokkenheid en voorbeeldgedrag en relatief laag op helderheid en transparantie. Dat laatste is niet vreemd in een informele organisatie en we zien dan ook dat de scores oplopen naarmate de leeftijd en duur van het dienstverband toenemen. Ook zien we meer expliciet in welke bedrijfsonderdelen en leeftijdscategorieën aandacht nodig is om onze cultuurwaarden te delen. In bedrijfsonderdelen waar de doorstroom van medewerkers relatief groot is, zien we lagere scores dan in omgevingen waar minder verloop is.

De eerste stap die we in 2018 zullen nemen naar aanleiding van deze scan is het gesprek aangaan met onze medewerkers over de uitkomsten van de scan. In dialoog krijgen we een beter beeld van hoe cultuur wordt beleefd en kunnen we in overleg bekijken op welke wijze wij onze cultuurwaarden nog beter onder de aandacht kunnen brengen en verankeren in de organisatie.

Nieuwe businessmodellen

De markten waarin wij actief zijn herstellen zich weer sinds een aantal jaren, maar de competitie blijft hevig en het marktilandschap wordt complexer en uitdagender. We zien de grenzen tussen foodservice en foodretail vervagen. Steeds meer nieuwe (online) spelers treden toe en bestaande spelers verbreden hun horizon in aangrenzende (niche) markten. Wij monitoren de verschillende initiatieven nauwgezet en beoordelen in welke mate deze invloed hebben op de lijn die we als Sligro Food Group hebben uitgezet. Daar waar de marktontwikkelingen sneller gaan dan gedacht, zoals bij online, hebben wij voldoende flexibiliteit en armslag om ook in onze strategie op te versnellen. Wij kiezen ervoor om vooral onze eigen weg te volgen en oplossingen te bedenken die bij ons passen, in plaats van steeds op de (nieuwe) concurrentie te reageren.

Wijziging aansturingsmodel

In een steeds groter wordende onderneming moet ook met regelmaat worden beoordeeld of het aansturingsmodel nog passend is bij de structuur van de Groep. Het model, waarbij de commerciële formules een eigen gezicht naar de klant hebben en we de achterkanten volledig integreren en centraal aansturen, past nog altijd prima bij de activiteiten in Nederland. Echter, met de eerste acquisities en autonome groei buiten de landsgrenzen constateren we dat dit model niet

vanzelfsprekend ook daar goed werkt. Meer autonomie op afstand vraagt om aanpassingen in ons organisatie-model, de aansturing en de monitoring.

Daarom hebben we, mede in afstemming met de Raad van Commissarissen, de organisatiestructuur beoordeeld en in beeld gebracht welke veranderingen wij noodzakelijk achten om ook in de toekomst goed te kunnen sturen en grip te behouden op de (internationale) bedrijfsactiviteiten. Dat zal de komende jaren tot verandering in aansturingsmodel leiden en een herverdeling van verantwoordelijkheden binnen de Directie en de managementteams. Dit zijn wijzigingen die niet abrupt kunnen worden doorgevoerd maar stapsgewijs zullen plaatsvinden zodat de organisatie er aan kan wennen.

Op de korte termijn zijn wijzigingen doorgevoerd die met name ook in relatie staan tot de internationalisering. Zo is de juridische- en directiestructuur in de Belgische vennootschappen aangepast naar de situatie zoals wij deze voor de komende jaren beogen. Er is nu sprake van een centrale back office & shared services organisatie voor Sligro Food Group Belgium en er zijn twee commerciële formules actief: JAVA Foodservice en Sligro-ISPC.

In de centrale organisatie zijn de functiegebieden bepaald die de internationale beleidsuitgangspunten zullen definiëren en monitoren. In de landen waarbinnen wij actief zijn moet conform dit beleid gewerkt worden, maar is enige ruimte voor lokale invulling. Er moeten nog stappen worden gezet om de beleidsuitgangspunten verder te formaliseren en communiceerbaar en controleerbaar te maken. Dat heeft mede een sterke relatie met onze nieuwe IT infrastructuur die hierop zal worden ingericht.

De recent geacquireerde activiteiten zijn alle aangesloten op de rapportagestructuur van Sligro Food Group en rapporteren maandelijks in lijn met cyclus van de Groep. Een knappe prestatie van de lokale teams, gezien de snelle afsluitkalender van de Groep. Om de rapportagestructuur beter communiceerbaar te maken hebben we eind 2017 een Digitaal Accounting Manual geïntroduceerd die als norm geldt voor alle activiteiten van de Groep.

In 2017 hebben we een Interne Audit afdeling opgezet en een ervaren Interne Audit Manager aangesteld. Deze zal samen met de reeds bestaande afdeling AO/IC in 2018 control en toezicht op de administratieve processen gaan beoordelen en daar waar nuttig en nodig aanpassen.

Cybercrime, Datakwaliteit en ICT continuïteit

Goed werkende ICT-systemen in combinatie met kwaliteit van te gebruiken data zijn de levensader van ons bedrijf. Dat houdt veel meer in dan enkel de continuïteit van de gegevensverwerking. Het gaat ook om de integriteit van de data en programmatuur en het daaraan gekoppelde besluitvormingsproces. De hoeveelheid klanten, producten, locaties, leveranciers en de onderlinge afhankelijkheid maken dit tot een complex systeem. Tegelijkertijd bieden dit soort systemen ons een duidelijk competitief voordeel.

Niet of niet goed werkende systemen kunnen echter de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. Wij nemen dan ook vergaande maatregelen om de kans hierop te minimaliseren.

In 2017 zijn wij het vooronderzoek naar een nieuw IT-landschap gestart. Dat nieuwe landschap schept enerzijds de voorwaarden om ook in de toekomst flexibel te kunnen inspelen op veranderende klantwensen en geeft anderzijds de basis voor verdere internationale expansie. Dit soort trajecten heeft op zichzelf ook veel risico's in zich en daarvoor is dan ook veel aandacht.

Data en datakwaliteit zijn van groot belang voor een soepele bedrijfsvoering en voor de informatie die wij uitwisselen met onze klanten, leveranciers en overige stakeholders. Daarenboven worden strikte wettelijke eisen gesteld op het gebied van data en privacy, waardoor ook de bescherming van data veel aandacht krijgt.

In 2017 hebben we veel aandacht besteed aan de nieuwe privacy wetgeving die in het tweede kwartaal van 2018 van kracht wordt. We hebben voor onze organisatie in kaart gebracht op welke onderdelen we mogelijk risico lopen en daarvoor aanvullende maatregelen geïdentificeerd. Dat zit overigens niet zozeer in techniek maar vooral ook in bewustwording van medewerkers.

Op het gebied van data zijn wij al wat langer bezig om de inzichten, in samenwerking met onze leveranciers in te zetten voor een betere dienstverlening aan onze klanten. Wij denken echter dat wij daar nog maar aan de eerste stapjes zijn toegekomen en dat er nog veel te bereiken is. Wij zullen dan ook de komende jaren nog veel investeren in data op zowel techniek als competenties om een nog meer datagedreven organisatie te worden. Wij zullen daarbij nadrukkelijk de samenwerking zoeken met scholen en universiteiten die ons op dit vlak kunnen helpen.

We investeren jaarlijks veel tijd en middelen in verdere optimalisatie en beveiliging van de centrale geïntegreerde ICT backoffice. Hierbij hebben we een focus op continuïteit, stabiliteit en de mogelijkheid om flexibel op te schalen. Dat geldt voor de in gebruik zijnde standaardapplicaties en voor de door onszelf op maat gemaakte toepassingen.

De noodzaak tot beveiliging van buiten naar binnen en beveiliging van binnenuit blijft een actueel thema in een verder digitaliserende wereld. De door ons getroffen maatregelen beschermen onze systemen en data redelijkerwijs tegen de vele verschijningsvormen van cybercriminaliteit.

We hebben in 2017 door een externe partij onze security laten toetsen. Naast een beoordeling van onze securitymaatregelen zijn ook onaangekondigde aanvallen gesimuleerd. De uitkomsten van die toetsing geven aan dat we veel goede maatregelen hebben genomen in het verleden om ons te beschermen, maar dat er nog ruimte voor verbetering is. Wij werken nu aan een meerjarenplan dat ons op gebied van preventie, monitoring, detectie en respons weer verder zal brengen. De ontwikkelingen staan echter niet stil en security blijft daarom een dominant onderwerp op de agenda.

Personeelsvergrijzing

De gemiddelde leeftijd in ons personeelsbestand neemt toe en de leeftijd waarop onze medewerkers uiteindelijk met pensioen gaan, gaat steeds verder omhoog. Dat in combinatie met het fysiek inspannende werk dat in grote delen van onze organisatie wordt verricht, maakt vergrijzing van ons personeelsbestand een thema dat steeds meer van onze aandacht vraagt. Wij investeren in de vitaliteit van onze medewerkers en vergroten de bewustwording van onze mensen voor risico's, maar er zal meer nodig zijn om de gevolgen van deze vergrijzing op te vangen.

In 2016 hebben we een themadag rond dit onderwerp met onze medewerkers georganiseerd en daaruit is een aantal initiatieven gekomen die in 2017 in gang zijn gezet. Naast deze initiatieven denken wij echter dat we de komende jaren ook beleidsmatig andere keuzes moeten maken om enerzijds de bestaande groep medewerkers zinvol en duurzaam tot hun pensioenleeftijd aan het werk te houden en anderzijds voldoende capaciteit uit de arbeidsmarkt te kunnen halen om de groei te faciliteren. Inzet van technologie en een duidelijke visie op de inzet van (buitenlandse) vaste en flexibele krachten zijn daar zeker onderdeel van.

Acquisities

Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meestal meer risico gelopen dan met autonome groei. Wij zien het doen van acquisities als wezenlijk onderdeel van onze (groei)strategie. De risico's die zich daarbij voordoen mitigeren wij zoveel mogelijk door telkens een zorgvuldig (pre-)overnameproces te doorlopen en veel aandacht te schenken aan de post-overnamefase. Veel risico's en hun (financiële) impact kunnen daarmee worden beperkt.

Elke overname is anders, maar aan het overnameproces stellen wij steeds weer dezelfde hoge eisen. Dat proces is erop gericht de risico's en kansen in een vroegtijdig stadium in beeld te brengen. Om de kans op tegenvallers achteraf te vermijden is een due diligence onderzoek, waarbij we worden ondersteund door externe adviseurs, altijd onderdeel van dat pre-overname-proces. Indien niet voldaan kan worden aan onze zorgvuldigheidseisen in deze fase, zullen wij niet tot acquisitie overgaan.

Onmiddellijk na overname stellen wij een multidisciplinair integratieteam samen vanuit onszelf en het geacquireerde bedrijf. In deze fase is er aandacht voor alle stakeholders. Het overbrengen van de cultuurwaarden van Sligro Food Group heeft daarin een centrale plaats. Uitgangspunt is dat we de backoffice van het geacquireerde bedrijf zo veel mogelijk overbrengen naar de centrale organisatie en backoffice systemen van de Groep.

Ongeveer een jaar na de overname evalueren wij of de acquisitie en de daarop volgende integratie goed is verlopen, of we de doelstellingen op synergie hebben behaald en of onze klanten, leveranciers en medewerkers tevreden zijn na deze eerste fase. Dat geeft ons vertrouwen in de kwaliteit van ons acquisitieproces, maar dat geeft ook altijd weer leerpunten voor verbetering.

In 2017 hebben we een drietal acquisities gedaan. In alle gevallen is een zorgvuldig proces doorlopen waarbij wij zijn ondersteund door externe specialisten op het proces en de gebruikelijke financiële, fiscale en juridische analyses.

ISPC en Tintelingen zijn in de eerste jaarhelft toegevoegd aan de Groep en beide onderdelen presteren conform verwachting of zelfs daarboven. De integratie is soepel verlopen en in het geval van ISPC bleek de een jaar eerder geacquireerde JAVA Foodservice organisatie een waardevolle asset in het integratie-proces. Eind 2017 is de samenwerking met HEINEKEN en de daarbij behorende overname van de groothandelsactiviteiten gestart. De overdracht is in volle gang en

zal naar verwachting tot medio 2018 doorlopen. De integratie van de distributienetwerken neemt circa 3 tot 4 jaar in beslag.

Overheid/NGO/Toezichthouders

Soms neemt de overheid ingrijpende maatregelen die veel invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering of -resultaten. Een deel van de bedrijfsactiviteiten kan daardoor op relatief korte termijn bedreigd worden. Met name milieugeoriënteerde maatregelen en bezuinigingen kunnen fors ingrijpen op de bedrijfsvoering. Ook toezichthouders kunnen ernstig ingrijpen op de bedrijfsprocessen.

Onze invloed is hierop beperkt en hoewel wij de gevolgen van (aangekondigde) wetgeving vroegtijdig in beeld trachten te krijgen, is er veelal geen andere optie dan acceptatie van de gevolgen. Soms is politieke besluitvorming overigens nauwelijks te voorspellen.

Voedselveiligheid

Doordat de Groep primair levensmiddelen verhandelt en bewerkt, speelt voedselveiligheid een belangrijke rol. De maatregelen die wij op het gebied van voedselveiligheid nemen, zijn dan ook primair gericht op het voorkomen van risico's voor onze klanten en medewerkers. We hebben voedselveiligheid dan ook vanuit zowel procesoogpunt als vanuit productoogpunt gedefinieerd binnen de diverse schakels in de organisatie. Wij zorgen er met een goed uitgeruste kwaliteitsdienst voor dat we professioneel te werk gaan op het terrein van kwaliteitscontrole. Onze inkoopafdeling stelt bovendien dezelfde hoge eisen aan kwaliteit en kwaliteitsborging bij onze leveranciers. Wij zien daar dan ook zowel direct als indirect via daartoe gespecialiseerde instanties op toe. Bovendien wordt in de opleiding van onze medewerkers veel aandacht besteed aan voedselveiligheid en een verantwoorde omgang met levensmiddelen. Sinds enkele jaren hebben wij een Nederlandse collega gestationeerd in Hong Kong om inkoop en kwaliteitscontrole aldaar naar de door ons gewenste standaarden te brengen.

Risicobeheersings- en controlesystemen

Het is onze overtuiging dat risicobeheersing onderdeel moet zijn van de dagelijkse manier van denken en werken van alle medewerkers in ons bedrijf. Niet omdat het voorgeschreven is, maar omdat het natuurlijk aanvoelt en het juiste is om te doen. Het daadwerkelijk in control zijn staat bij ons dan ook voorop en het op papier in control zijn is geen doel op zich. Voorbeelden te over van bedrijven die vooral dat laatste goed voor elkaar hadden, maar in de praktijk toch de controle verloren.

In een groeiende organisatie als de onze herkennen we echter wel de noodzaak tot verdere formalisering. Het is daarbij van belang dat we formalisering in balans houden met de (informele) hands-on ondernemersgeest binnen ons bedrijf.

We willen immers dat onze mensen zelf blijven nadenken, niet blind varen op lijstjes en parafen en zowel risico's als kansen blijven zien. Dat zit gelukkig ingesloten in onze cultuur en die cultuur zien wij dan ook als belangrijkste soft control die ons van binnenuit behoedt voor veel risico's en vormen van fraude. In een steeds groter wordende organisatie met de ambitie om ook internationaal te groeien blijven we dan ook veel aandacht besteden aan het behoud van onze cultuur.

Wij richten risicomanagement steeds meer vanuit strategisch niveau in, van waaruit we de doorvertaling naar processen, mensen en systemen op operationeel niveau maken. Anderzijds brengen we daarbij de reeds bestaande (operationele) beheersmaatregelen gestructureerd in kaart en koppelen we die aan de strategische risico's en vullen die aan waar nuttig.

In 2017 hebben we voor het derde jaar op rij een beoordeling van de belangrijkste risico's voor de onderneming gedaan binnen de Directie. Daarmee is deze beoordeling nu ook echt ingebed in onze jaarcyclus. In het najaar hebben we deze risico's ook besproken met de Raad van Commissarissen, mede in relatie tot de update van ons strategisch plan voor de komende jaren.

Een speciale afdeling binnen ons bedrijf richt zich volledig op administratieve organisatie en interne controle, naast de functionele afdelingen die daarvoor verantwoordelijk blijven. Met de komst van de Interne Audit functie zal in 2018 worden beoordeeld hoe de rolverdeling en verantwoordelijkheden op het vlak van interne beheersing voor de toekomst moet worden ingericht.

Metten is weten, is een belangrijk uitgangspunt bij risicobeheersing. Als je weet wat er gebeurt, dan kun je je beleid daarop aanpassen. Onder andere een centraal datawarehouse, waarin nagenoeg alle operationele en financiële data zijn vastgelegd, ondersteunt ons daarbij. Met behulp van geavanceerde analyse tools bewaakt deze afdeling bijzondere ontwikkelingen of getallen (reeksen). Alle bedrijfsonderdelen zijn opgenomen in de centrale informatie- en beheerssystemen van de Groep.

In 2017 hebben we in samenwerking met studenten van Avans Hogeschool een eerste onderzoek gedaan naar de inzet van proces mining in de interne beheersing. Hoewel we op

dit vlak nog veel kunnen en moeten winnen, gaven de eerste resultaten van het onderzoek aan dat hier kansen liggen voor een meer efficiënte en effectieve beheersing. We beogen dan ook in 2018 een vervolg te geven aan deze eerste stap.

Doordat de Groep op veel locaties met gelijksoortige activiteiten opereert, wordt veel van interne benchmarking gebruik gemaakt. Daarbij ondersteunt de managementinformatie de interne controle en vice versa. Totaalcontroles vangen mogelijke leemtes in interne controle op, die samenhangen met de informele en ondernemende bedrijfscultuur, die mede aan de basis staat van het zakelijke succes van de Groep.

Wij werken al jaren met een integraal meerjarig backoffice plan, waarin de business- en de backoffice-agenda duidelijk met elkaar verbonden zijn. Daarmee proberen we te bewerkstelligen dat businessplannen realiseerbaar zijn in processen, systemen en bemensing en dat er voldoende aandacht is voor de daarbij behorende noodzakelijke beheersmaatregelen. Omdat afstemming en coördinatie in een grote onderneming daarbij steeds belangrijker worden, hebben we een afdeling Programma en Proces Management ingericht die zich naast programmamanagement ook bezig houdt met het borgen en het continu verbeteren van bedrijfsprocessen.

Door de centrale aanpak en de zeer directe aansturing van en controle op de bedrijfsactiviteiten door de Directie en centrale staf, kan de Groep nauwelijks met 'verrassingen' in het administratieve proces worden geconfronteerd. Gebleken is dat de periodieke verslaglegging een betrouwbaar inzicht geeft in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Verbetering van betrouwbare, maar vooral doelgerichte managementinformatie achten wij een continu proces.

Onder verwijzing naar best practice bepaling 1.4.3. van de Corporate Governance Code 2016 verklaart de Directie dat:

- i. het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- ii. voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- iii. het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- iv. in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

CORPORATE GOVERNANCE

Hoofdpijnen corporate governance structuur

Sligro Food Group N.V. is een naar Nederlands recht opgerichte structuurvennootschap met een Directie en een onafhankelijke Raad van Commissarissen, de zogenaamde two-tier bestuursstructuur. De door de Nederlandse wet en de corporate governance code gewenste afweging van de belangen van alle bij de Groep betrokken stakeholders vormt van oudsher een belangrijke basis voor het ondernemingsbeleid. Hierna zijn de hoofdpijnen van de huidige structuur opgenomen.

Directie

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

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

Raad van Commissarissen

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

De commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering, op voordracht van de Raad van Commissarissen.

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

De Raad van Commissarissen heeft een Audit Commissie ingesteld, die uit twee commissarissen bestaat.

De Raad van Commissarissen heeft een Remuneratie- en Benoemingscommissie ingesteld, die uit twee commissarissen bestaat.

Algemene vergadering

Jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar wordt de jaarvergadering gehouden. Buitengewone algemene vergaderingen kunnen, indien nodig, door de Raad van Commissarissen of de Directie bijeengeroepen worden of door één of meerdere aandeelhouders die gezamenlijk ten minste 10% van het geplaatste aandelenkapitaal vertegenwoordigen.

De agenda voor de algemene vergadering bevat naast de statutair vastgelegde punten, ook andere voorstellen van de Raad van Commissarissen, de Directie dan wel van aandeelhouders die tezamen ten minste 1% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.

De belangrijkste bevoegdheden van de algemene vergadering zijn:

- Het recht de commissarissen te benoemen en de bezoldiging vast te stellen.
- De vaststelling van de jaarrekening en het verlenen van décharge aan de Directie voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht over het afgelopen verslagjaar.
- Het besluiten over wijziging van de statuten of ontbinding van de vennootschap, met een meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen die meer dan de helft van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigen.

- Het uitgeven van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders (de Directie is, na goedkeuring door de Raad van Commissarissen, aangewezen als bevoegd orgaan tot uitgifte van nog niet geplaatste aandelen; deze bevoegdheid is verleend tot 22 september 2018).
- Het inkopen en intrekken van aandelen (de Directie is gemachtigd volgestorte aandelen in te kopen, op de beurs of onderhands tot het statutair toegestane maximum van 10% van het geplaatste kapitaal voor een prijs die ligt maximaal 10% boven de beurskoers ten tijde van de transactie; deze machtiging loopt tot 22 september 2018).
- Goedkeuring te verlenen aan besluiten van de Directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.

Beschermingsconstructies

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

Tegenstrijdige belangen

Er zijn in 2017 geen transacties geweest met mogelijke tegenstrijdige belangen van materiële omvang met bestuurders of commissarissen, noch zijn er transacties geweest met aandeelhouders die meer dan 10% van de aandelen houden.

Naleving van de code

Op 8 december 2016 is de herziene Corporate Governance Code gepubliceerd (hierna: 'de Code'). Met uitzondering van de best practice bepalingen 2.2.1 ('Benoemings- en

herbenoemingstermijnen bestuurders') en 3.2.3 ('ontslagvergoeding') onderschrijft Sligro Food Group de principes en de best practice bepalingen van de Code. Beide afwijkingen zijn overigens niet nieuw en ook niet tijdelijk. Ook onder de Corporate Governance Codes uit 2004 en 2008 week Sligro Food Group op deze onderdelen af van vergelijkbare bepalingen uit die codes. Beide afwijkingen passen goed bij de cultuur van het beursgenoteerde familiebedrijf Sligro Food Group.

Best practice bepaling 2.2.1

('Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders')

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

Best practice bepaling 3.2.3

('ontslagvergoeding')

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



INVESTERINGEN

Doelstellingen

- Gemiddelde netto-investeringsomvang op langere termijn voor de Groep van circa 2,5% van de omzet.
- Permanente investering in doorontwikkeling van onze commerciële formules in een cyclus van circa zeven jaar.
- Permanente investering in doorontwikkeling van onze online activiteiten en masterdatamanagement.
- Optimaliseren van het logistieke- en vestigingsnetwerk in Nederland.
- Autonome uitbreiding van het logistieke- en vestigingsnetwerk in België.
- Permanente investering in automatisering en efficiency verhogende techniek om onze vooraanstaande concurrentiepositie op kostenniveau te handhaven.

In 2017 hebben we € 76 miljoen geïnvesteerd in zowel immateriële als materiële vaste activa, wat neerkomt op 2,6% van de omzet. Belangrijke investeringen dit jaar waren:

- € 28 miljoen investering in de (om)bouw van zelf-bedieningsvestigingen naar Sligro 3.0 in Nederland.
- € 19 miljoen investering in de ombouw van EMTÉ supermarkten naar EMTÉ 3.0.

- € 12 miljoen investering in ICT software en hardware ten behoeve van onze online programma's en master data management.
- € 6 miljoen investeringen in België, waarvan € 4 miljoen in de bouw van het nieuwe diepvries DC in Rotselaar.

In 2017 hebben we onze portefeuille winkelvastgoed verder verkleind door enerzijds niet langer in gebruik zijnde panden en locaties te verkopen en anderzijds in gebruik zijnde panden te verkopen en terug te huren. De desinvesteringsofbrengst uit deze verkopen bedraagt € 14 miljoen.

Bij de ombouw van supermarkten van 2.0 naar 3.0 wordt de resterende boekwaarde uit voorgaande verbouwingen steeds volledig afgeboekt. Deze bijzondere waardeverminderingen bedroegen in 2017 € 2 miljoen.

Uit onderstaand overzicht blijkt de segmentatie van de netto-investeringen, de afschrijving en amortisatie op die posten.

NETTO-INVESTERINGEN AFSCHRIJVINGEN EN AMORTISATIE

x € miljoen	Foodservice		Foodretail ¹⁾		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Immateriële activa (software)	9	7	0	0	9	7
Materiële vaste activa	50	52	23	26	73	78
Vastgoedbeleggingen	0	0		0		0
Desinvesteringen activa voor verkoop	(0)	(0)	(6)	(5)	(6)	(5)
Netto investeringen	59	59	17	21	76	80
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(37)	(32)	(14)	(12)	(51)	(44)
Amortisatie software	(8)	(8)	(0)	(0)	(8)	(8)
Subtotaal	(45)	(40)	(14)	(12)	(59)	(52)
Netto mutatie	14	19	3	9	17	28

1) Betreft niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

Na een langdurig traject om de vergunningen in België onbezwaard te verkrijgen, zijn wij in het najaar van 2017 gestart met de bouw van de eerste Sligro-ISPC vestiging in Antwerpen. Naar verwachting zullen wij deze vestiging in het najaar van 2018 openen. Inmiddels lopen ook de vergunning aanvragen en procedures voor een aantal andere steden in België waar wij ons willen vestigen, om na de oplevering van Antwerpen de komende jaren door te kunnen bouwen aan ons vestigingsnetwerk in België. De ombouw van de locaties van ISPC in Gent en Luik naar Sligro-ISPC format hoort daar de komende jaren bij.

Eerder kondigden wij al aan dat we in relatie tot de strategische samenwerking met HEINEKEN aanzienlijk gaan investeren in ons Bezorgnetwerk in Nederland. In de komende drie tot vier jaar zullen we bestaande locaties verbouwen en uitbreiden maar ook vier geheel nieuwe locaties realiseren. De totale investeringsomvang schatten wij in op € 100 miljoen. Wij beogen echter deze locaties niet zelf aan te houden, maar deze onder te brengen bij vastgoedpartijen en vervolgens langjarig terug te huren. De netto investering voor Sligro Food Group in het kader van dit traject zal daarmee rond de € 20 miljoen uit komen.

In de komende jaren zal Sligro Food Group haar IT- en datalandschap geschikt maken voor de integratie van de Belgische activiteiten en mogelijke toekomstige internationale expansie. Bovendien zal het IT- en datalandschap geschikt gemaakt worden om sneller op veranderende marktomstandigheden en klantvragen te kunnen anticiperen. Dit resulteert in een volledige vervanging van het bestaande IT- en datalandschap. Onze huidige inschatting van de éénmalige investering die met de implementatie gepaard gaat, is € 60 miljoen. Deze investering zal over een periode van circa vier jaar (2018-2021) worden verspreid en over de geschatte levensduur worden afgeschreven.



RESULTATEN¹⁾

Doelstellingen

- Autonome omzetgroei van gemiddeld 3% per jaar voor de Groep, te verhogen met omzetgroei door acquisities, mits deze aan onze criteria voldoen.
- Rendement verbetert door omzetgroei, margemanagement en kostenbeheersing.
- Reguliere dividenduitkering van circa 60% van de winst over het boekjaar vermeerderd met een variabel dividend dat de financiële positie weerspiegelt.

Financieel beleid en aansturingsmodel

Sligro Food Group kent een hoge mate van (back office) integratie. Wij geloven in de kracht van de totale Groep en het bewerkstelligen van kennisdeling en groepssynergie en richten ons niet primair op de resultaten van de onderliggende bedrijfsonderdelen. Wij stimuleren het groepsdenken en proberen dat niet te frustreren door ingewikkelde interne afreken-, toerekenings- en fiatteringsprocedures.

De Directie is actief betrokken bij het beleid en de uitvoering daarvan in alle bedrijfsonderdelen. Op dit moment is dit ook het geval in België waar we graag persoonlijk ervaren hoe we internationaal kunnen en moeten sturen, rekening houdend met cultuurverschillen en andere gebruiken. Mede op basis van deze ervaring en kennis zijn wij onze organisatie en het aansturingsmodel aan het transformeren naar een model meer passend bij een internationale organisatie. Daarin zal het beleid voor de Groep nog altijd centraal bepaald worden, maar krijgen de managementteams in de landen de verantwoordelijkheid voor de invulling daarvan, passend bij de lokale situatie.

Wij sturen onze organisatie op basis van een middellange termijn strategisch plan met een horizon van drie jaar. Hoewel dit plan elke jaar wordt geëvalueerd en bijgestuurd als de omgeving daar aanleiding toe geeft, houden we daaraan in

essentie vast. Om die strategische plannen communiceerbaar te maken naar de rest van de organisatie, vertalen wij deze plannen naar concrete doelstellingen en resultaatgebieden die voor iedereen helder en begrijpelijk zijn. Wij dagen onze mensen uit om met (creatieve) plannen invulling te geven aan die doelstellingen en resultaatgebieden. Daarbij is de uitkomst leidend en niet het plan zelf. Met de internationalisering van onze organisatie, liggen er nu ook vergaande financiële bevoegdheden buiten de centrale organisatie in Veghel. Dat vraagt om een ander aansturingsmodel dat ook deels op financiële parameters is gebaseerd. Omdat wij nog altijd niet geloven in de traditionele budget gestuurde organisatie, hebben we nu een model waarbij we een balans gevonden hebben tussen de helderheid en eenduidigheid van financiële doelstellingen enerzijds, maar wel de vrijheid geven aan creativiteit en ondernemerschap anderzijds om die doelstellingen te behalen. Wij maken een jaarlijkse begroting die is afgeleid van ons strategisch meerjarenplan. Op kwartaalbasis monitoren wij de voortgang en wordt op basis van voortschrijdende prognoses in beeld gebracht of de gewenste resultaten behaald worden bij de huidige koers. Afwijkingen van het doel geven dan aanleiding tot bijsturing van de bedrijfsactiviteiten.

Wij maken voor de sturing van de bedrijfsactiviteiten gebruik van gedetailleerde rapportages over de werkelijke ontwikkelingen naar meerdere gezichtspunten. Daarbij ligt de nadruk op procesgerichte prestatie-indicatoren en niet op financiële kengetallen. Die prestatie-indicatoren zijn helder gedefinieerd en hebben betrekking op de activiteiten die binnen de directe invloedssfeer van de gebruiker liggen. Omdat wij op veel locaties gelijksoortige werkzaamheden uitvoeren maken we veelvuldig gebruik van interne benchmarking. Dat creëert focus en stimuleert het gevoel van continu verbeteren en gezonde competitie wat wij nastreven. Meerdere malen per jaar wordt de correlatie tussen de prestatie-indicatoren en de financiële resultaten aangetoond. Deze manier van rappor-

¹⁾ Betreft de combinatie van Foodservice en Foodretail en sluit derhalve niet aan met de cijfers in de jaarrekening.

teren en sturen willen wij ook internationaal toepassen. Daarvoor ontwikkelen wij nu internationale standaarden en maken deze communiceerbaar en eenduidig. Met de opzet van Interne Audit kunnen we ook controle uitoefenen op de naleving daarvan. Dat zal ons helpen de kwaliteit van inzichten en de snelheid van rapporteren die we gewend zijn te behouden. Uiteraard zal een update van ons IT- en datalandschap in de komende jaren daarbij een positieve impuls geven.

Druk om op korte termijn goede resultaten neer te zetten ervaren wij als stimulerend en prettig, maar zal ons niet afhouden van beslissingen die alleen waarde toevoegen op de middellange termijn.

Over 2017 hebben we een omzet gerealiseerd van € 2.970 miljoen, een toename van € 157 miljoen oftewel 5,6% ten opzichte van vorig jaar. De acquisities van JAVA Foodservice en De Kweker uit 2016, voegden in de eerste maanden van 2017 nog € 20 miljoen niet-autonome omzet toe. De acquisities van ISPC, Tinteligen en HEINEKEN in 2017 voegden per saldo samen nog € 77 miljoen toe. Autonoom nam de omzet van de Groep met 2,1% toe.

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

VERKORTE WINST- EN VERLIESREKENING

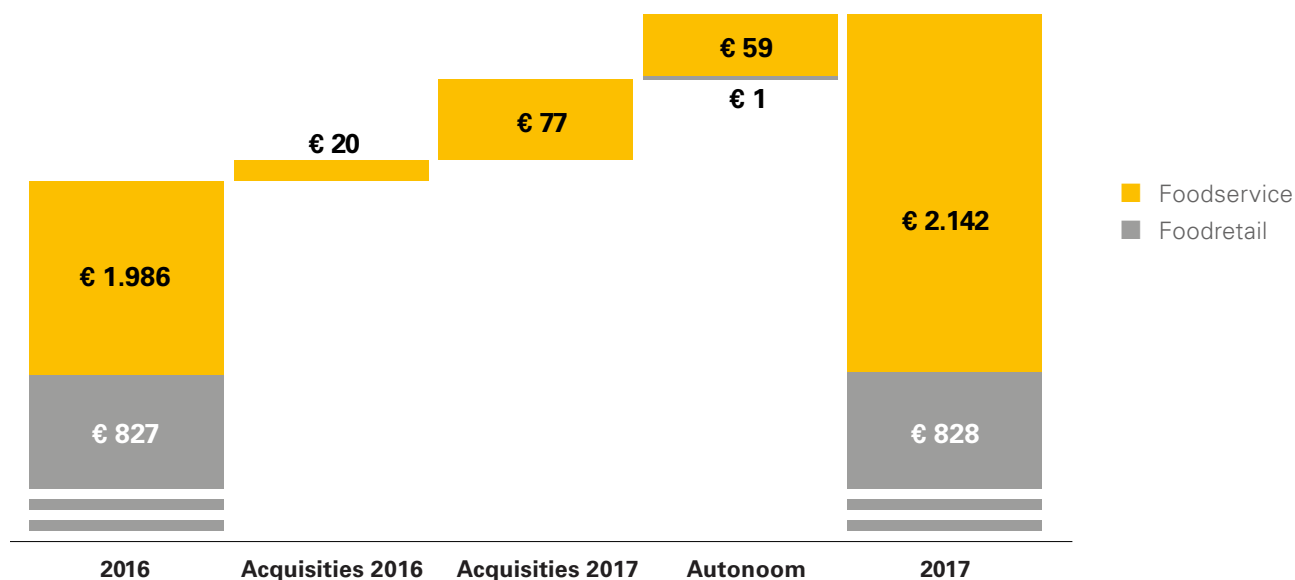
SLIGRO FOOD GROUP

x € miljoen	2017	2016	In % van de omzet	
			2017	2016
Omzet	2.970	2.813	100,0	100,0
Inkoopwaarde van de omzet	(2.275)	(2.168)	(76,6)	(77,1)
Brutowinst	695	645	23,4	22,9
Overige bedrijfsopbrengsten	19	4	0,7	0,1
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(540)	(493)	(18,2)	(17,4)
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	174	156	5,9	5,6
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(51)	(44)	(1,7)	(1,6)
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (Ebita)	123	112	4,2	4,0
Amortisatie immateriële activa	(26)	(25)	(0,9)	(0,9)
Bedrijfsresultaat (Ebit)	97	87	3,3	3,1
Financieringsbaten en -lasten	4	4	0,1	0,1
Winst vóór belastingen	101	91	3,4	3,2
Winstbelastingen	(20)	(18)	(0,7)	(0,6)
Winst over het boekjaar	81	73	2,7	2,6

OMZETONTWIKKELING SLIGRO FOOD GROUP

	Sligro Food Group	Foodservice	Foodretail
Netto omzet	5,6%	7,9%	0,1%
Autonoom	2,1%	3,0%	0,1%

x € miljoen



Bij Foodservice beliep de autonome groei 3,0% en bij Foodretail 0,1%. De identieke consumentenomzet van EMTÉ nam met 0,2% toe. Het verschil tussen autonome groei van de netto omzet en groei van de identieke consumentenomzet bij Foodretail wordt verklaard door vestigingsmutaties.

De brutowinst als percentage van de omzet nam met 0,5% toe ten opzichte van vorig jaar. Zowel bij Foodservice als Foodretail hebben we veel aandacht besteed aan prijs- en promomanagement. Door andere keuzes te maken in promoties en promotiemechanismen konden we onze klanten volop aanbiedingen en voordeel geven en toch de brutowinstmarge behouden of vergroten. Intensievere samenwerking met leveranciers en slim gebruik van data, zoals bijvoorbeeld die uit het fijnproeversprogramma, zorgt voor effectievere promoties waardoor het ook voor de leveranciers aantrekkelijk blijft.

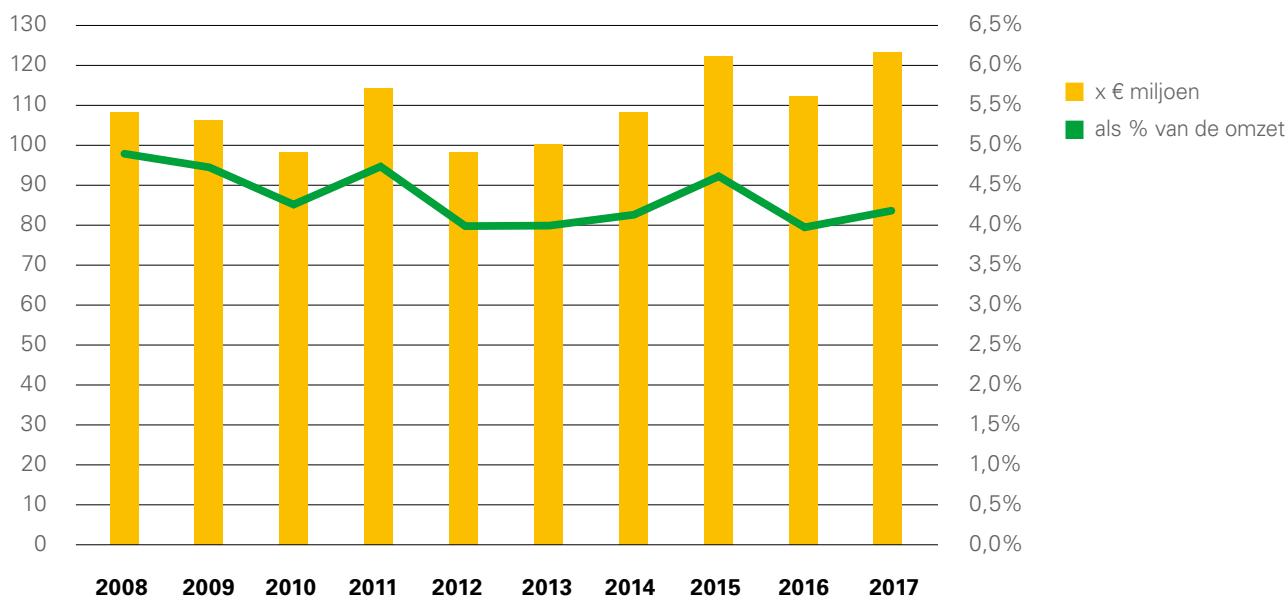
De kosten (inclusief afschrijving en amortisatie) zijn als percentage van de omzet met 0,9% toegenomen tot 20,8% van de omzet. De personeelskosten namen als percentage van de omzet toe als gevolg van CAO stijgingen, uitbreiding in centrale functies in het kader van verschillende grote pro-

jecten voor de komende jaren en bij Foodretail als gevolg van de ombouw van winkels naar het nieuwe 3.0 format. We zijn er naar onze mening het afgelopen jaar onvoldoende in geslaagd om de groei om te zetten in efficiencywinsten en dat is daarmee dan ook direct een actiepoint voor 2018.

De kosten namen bij Foodservice ook toe als gevolg van éénmalige advieskosten voor overnames en opstartkosten voor Sligro in België. In totaal namen deze kosten met € 4 miljoen toe ten opzichte van vorig jaar tot € 6 miljoen. Bij Foodretail was evenals vorig jaar sprake van bijzondere waardeverminderingen in relatie tot de buiten gebruik gestelde activa bij ombouw naar 3.0 van circa € 2 miljoen. De afschrijvingslasten namen toe als gevolg van de ombouw van EMTÉ winkels en Sligro zelfbedieningsvestigingen.

In de overige bedrijfsopbrengsten bij Foodservice is een éénmalige boekwinst opgenomen voortkomend uit de verkoop van onze bier&cider omzet in bezorging aan HEINEKEN van € 9 miljoen. Bij Foodretail is sprake van boekresultaten op het afstoten van winkelvastgoed en exploitaties van € 7 miljoen en dat is meer dan de € 2 miljoen boekwinst van vorig jaar.

EBITA 2008-2017



De Ebitda nam met € 18 miljoen toe tot € 174 miljoen. De Ebitda verbetering bij Foodservice beliep € 17 miljoen, bij Foodretail was sprake van een toename van € 1 miljoen.

Om een goed beeld te krijgen van de operationele verbetering hebben we de afgelopen jaren gezocht naar een maatstaf die daarvoor het meest passend is. Door wijzigingen in verslaggevingsregels en keuzes die wij daarbinnen hebben gemaakt is het zicht daarop niet altijd evident. Wij geloven dat investeringen in klantcondities, software en onze fysieke infrastructuur onderdeel zijn van de operationele prestatie, aangezien daar in de toekomst weer vervangings-CAPEX tegenover staat. De keuze om een belangrijk deel van

overnamesommen te activeren en ten laste van het resultaat te amortiseren vinden wij geen onderdeel van de operationele performance, immers staat hier in de toekomst geen vervangings-CAPEX tegenover.

In onderstaande weergave hebben wij deze effecten inzichtelijk gemaakt en houden daarbij tevens rekening met de éénmalige effecten die het resultaat raken.

Het onderliggend operationeel resultaat bleef voor de Groep gelijk op € 101 miljoen. Bij Foodservice nam het resultaat met € 6 miljoen toe, waar dat bij Foodretail met € 6 miljoen af nam.

ANALYSE OPERATIONEEL RESULTAAT

x € miljoen	Foodservice		Foodretail ¹⁾		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Ebitda	148	131	26	25	174	156
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(37)	(32)	(14)	(12)	(51)	(44)
Amortisatie software	(8)	(8)	(0)	(0)	(8)	(8)
Amortisatie overig immaterieel actief (excl. overname gerelateerd)	(6)	(5)	(0)	(0)	(6)	(5)
Netto effect bijzondere baten en lasten	(3)	2	(5)	0	(8)	2
Onderliggend operationeel resultaat	94	88	7	13	101	101

1) Betreft niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

Voor de volledigheid nemen wij in onderstaande tabel ook nog de amortisatie op overname gerelateerde overig immateriële activa op. Bij Foodretail is medio 2017 de amortisa-

tie voortvloeiend uit de Edah-overname van € 4 miljoen op jaarbasis geëindigd. Bij Foodservice zien we een toename als gevolg van de acquisities uit 2016 en 2017.

x € miljoen	Foodservice		Foodretail ¹⁾		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Amortisatie overig immaterieel actief, overname gerelateerd	(6)	(4)	(6)	(8)	(12)	(12)

De financiële baten en lasten zijn per saldo gelijk aan vorig jaar. De rentelasten lagen wat hoger dan vorig jaar, maar dat werd gecompenseerd door een verbetering in het deelnemingsresultaat.

Zonder de éénmalige boekwinst op de verkoop van de bier&cider bezorgomzet zou de winst op € 74 miljoen zijn uitgekomen hetgeen een stijging van 0,6% ten opzichte van vorig jaar betekent.

De belastingdruk is iets toegenomen ten opzichte van vorig jaar. Enerzijds hebben we te maken met een mix aanpassing, daar het resultaat in België tegen een hoger nominaal tarief wordt belast dan in Nederland. Anderzijds was 2016 het laatste jaar waarin wij gebruik konden maken van de innovatie box faciliteit, waardoor de belastingdruk in Nederland in 2017 ten opzichte van een jaar eerder toenam. Daar stond dit jaar dan wel tegenover dat we in België een éénmalige vrijval uit de uitgestelde belastingverplichting hadden die dat effect nagenoeg geheel compenseerde.

De winst per aandeel wordt berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen en beloopt € 1,83 ten opzichte van € 1,67 in 2016.

Als gevolg van het voorgaande is de nettowinst voor 2017 uitgekomen op € 81 miljoen. Dat is een toename van € 8 miljoen ten opzichte van vorig jaar oftewel een stijging van 9,9% en een evenaring van onze hoogste nettowinst ooit.

Op basis van het resultaat over 2017 en onze onverminderd sterke financiële positie stellen we voor het dividend met € 0,10 per aandeel te verhogen tot € 1,40 per aandeel. In overeenstemming met ons dividendbeleid bestaat dat uit een regulier dividend van € 1,10 (2016: € 1,00) en een variabel dividend van € 0,30 (2016: € 0,30). Van het dividend is al € 0,50 als interim-dividend betaald. Het slotdividend over 2017 beloopt derhalve € 0,90.

Uit onderstaand overzicht van gesegmenteerde resultaten blijkt de ontwikkeling bij Foodservice en Foodretail.

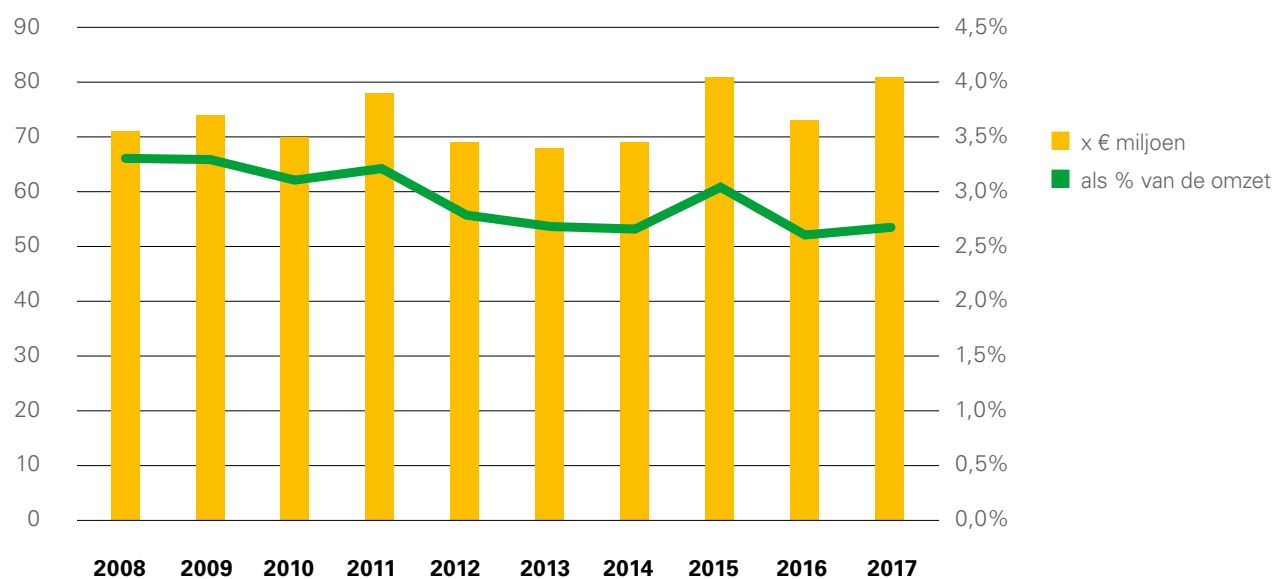
SEGMENTATIE

x € miljoen	Foodservice		Foodretail ¹⁾		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Omzet	2.142	1.986	828	827	2.970	2.813
Overige bedrijfsopbrengsten	9	0	10	4	19	4
Ebitda	148	131	26	25	174	156
Ebita	111	99	12	13	123	112
Ebit	91	82	6	5	97	87
Netto geïnvesteerd vermogen (NGV) (jaarultimo) ²⁾	676	563	103	105	779	668
Ebitda in % van de omzet	6,9	6,6	3,2	3,0	5,9	5,6
Ebita in % van de omzet	5,2	5,0	1,4	1,5	4,2	4,0
Ebit in % van de omzet	4,3	4,1	0,7	0,6	3,3	3,1
Ebita in % van het gemiddeld NGV	18,1	18,9	11,1	10,9	17,1	17,5
Ebit in % van het gemiddeld NGV	14,7	15,6	5,9	4,1	13,4	13,5

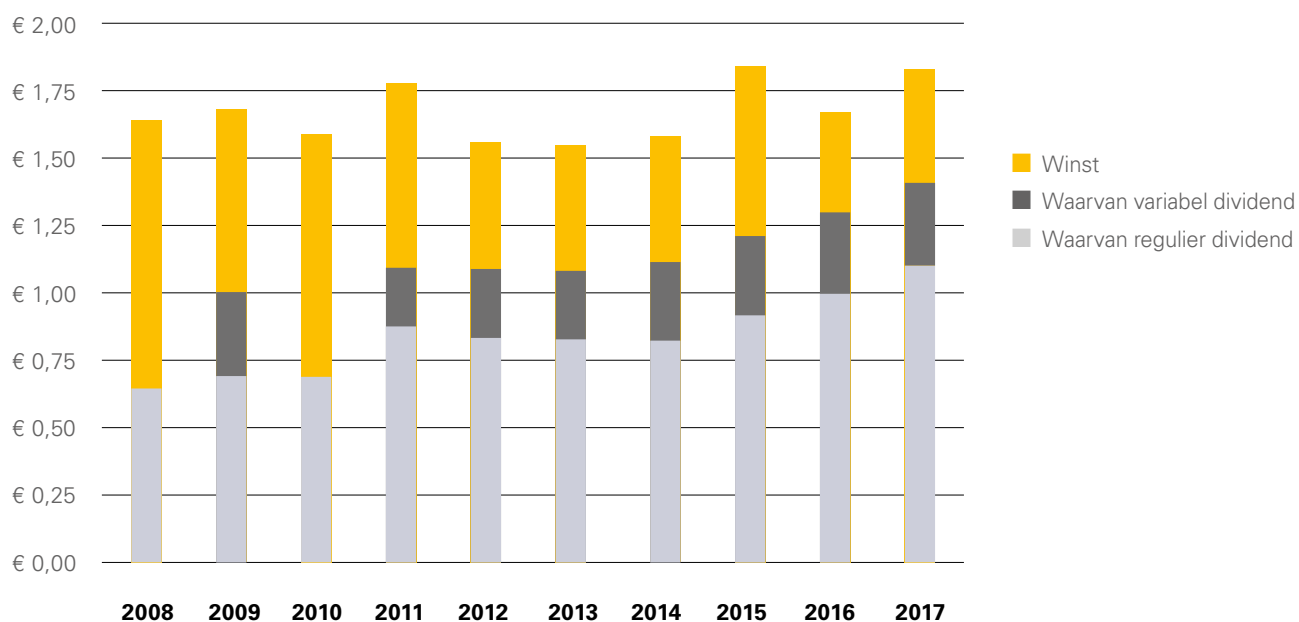
1) Betreft niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

2) Exclusief geassocieerde deelnemingen.

NETTO WINST 2008-2017



WINST PER AANDEEL 2008-2017



FINANCIERING OP HOOFDLIJNEN

Doelstellingen

- Voorzien in financiering door gebruik te maken van lange en korte termijn leen- en kredietfaciliteiten, waarbij een ruime marge ten aanzien van de daarbij gestelde financieringsconvenanten wordt aangehouden.
- Alleen indien, als gevolg van (majeure) acquisities, de gewenste marge ten aanzien van de financieringsconvenanten onvoldoende is, kan ook door uitgifte van aandelen in financiering worden voorzien.
- Beperken van het werkkapitaal tot maximaal 10 dagen van de omzet.

Voor onze financiering maken wij zowel gebruik van de kapitaalmarkt (voor lange termijn financiering) als van de bancaire markt (voor korte termijn financiering). Wij onderzoeken steeds de verschillende financieringsvormen die de markt ons te bieden heeft.

Op dit moment hebben we onze lange termijn financiering door middel van US private placements vastgelegd:

Van onze US private placement uit 2010 hebben we in december één tranche afgelost, waardoor er nog één resteert met een looptijd van 3 jaar. Op balansdatum had deze een waarde van € 63 miljoen en daar staat de swap-waarde tegenover van € 1 miljoen welke is verantwoord onder de overige financiële vaste activa.

In 2016 hebben wij een US Private Placement Shelf Faciliteit afgesloten. Het betreft een driejarige raamovereenkomst met een niet gecommiteerde faciliteit tot maximaal € 100 miljoen, welke in delen kan worden aangetrokken.

- In april 2016 hebben we onder deze faciliteit een zevenjarige lening van € 30 miljoen aangetrokken, tegen een rente van 1,33% op jaarbasis.
- In september 2017 hebben we onder deze faciliteit een achtjarige lening van € 40 miljoen aangetrokken, tegen een rente van 1,67% op jaarbasis.

In het najaar van 2017 hebben we onze korte termijn bankfaciliteiten bij Rabobank herzien en verruimd. De oude afspraak voorzag in € 90 miljoen korte termijn faciliteiten waarvan € 40 miljoen gecommiteerd was. De nieuwe afspraak omvat een Term Loan van € 70 miljoen met een looptijd van 3 jaar en een korte termijn faciliteit van € 80 miljoen, waarvan € 40 miljoen gecommiteerd. Op de Term Loan wordt de komende twee jaar € 10 miljoen per jaar afgelost. De rente op deze faciliteiten is variabel gekoppeld aan Euribor. De voorwaarden en convenanten sluiten aan bij die van de USPP financieringen.

Buiten de Term Loan beschikt de Groep nu over kortlopende kredietfaciliteiten van € 87 miljoen, waarvan € 41 miljoen is gecommiteerd.

In het geval dat zich acquisitiemogelijkheden voordoen, voorzien wij geen problemen bij het aantrekken van financiering daartoe.

De vrije kasstroom van de Groep beliep € 98 miljoen zoals blijkt uit het verkort overzicht hierna.

De totale werkkapitaalpositie is gedurende 2017 wederom afgenomen. De programma's om de werkkapitaalpositie structureel te verbeteren verlopen voorspoedig. Mede door ons Supply Chain Finance programma hebben we in 2017 een verdere verlaging van het werkkapitaal bereikt.

Zoals reeds op pagina 84 toegelicht investeerden wij € 76 miljoen oftewel 2,6% van de omzet,

VERKORT KASTROOMOVERZICHT

x € miljoen	2017	2016	2015	2014	2013
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	172	153	140	147	133
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten, exclusief het netto effect van acquisities en de investering in Superunie	(74)	(81)	(62)	(69)	(32)
Vrije kasstroom	98	72	78	78	101
Ter vergelijking: nettowinst	81	73	81	69	68
Cash conversie in %	121	97	96	113	148
De vrije kasstroom is als volgt aangewend:					
Netto acquisities/Superunie	(116)	(49)	(11)	(22)	(19)
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen	(57)	(54)	(47)	(64)	(49)
Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit	75	31	(20)	8	(33)
	(98)	(72)	(78)	(78)	(101)

ONTWIKKELING WERKKAPITAAL

x € miljoen	2017	2016	2015	2014	2013
Vlottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten	483	453	377	376	345
Kortlopende verplichtingen, exclusief rentedragende posten	(454)	(381)	(298)	(287)	(231)
	29	72	79	89	114
In dagen van de omzet	4	9	11	13	17



NIET VOORT TE ZETTEN

BEDRIJFSACTIVITEITEN

In ons jaarverslag hebben wij de cijfers over 2017 gepresenteerd en toegelicht op de wijze waarop we dit ook de afgelopen jaren steeds hebben gedaan, gebaseerd op het voortzetten van de activiteiten van de Groep inclusief de Foodretail activiteiten.

Na de evaluatie van de verschillende mogelijke alternatieve strategieën voor de toekomst van Foodretail en de besluitvorming die daarop volgde, kwalificeren onze Foodretail activiteiten per eind 2017 volgens IFRS als 'niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten' en zijn als zodanig in de jaarrekening gepresenteerd.

De gevolgen voor de wijze van presenteren van de winst en verliesrekening en de balans worden in de overzichten hierna weergegeven en toegelicht.

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

x € miljoen	Totaal Sligro Food Group			Niet voort te zetten activiteiten			Voort te zetten activiteiten		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Omzet	2.970	2.813	2.670	828	827	841	2.142	1.986	1.829
Brutowinst	695	645	620	201	196	204	494	449	416
Overige bedrijfsopbrengsten	19	4	2	10	4	1	9	0	1
Kosten	(540)	(493)	(462)	(181)	(174)	(171)	(359)	(319)	(291)
Afschrijvingen	(51)	(44)	(38)	(17)	(11)	(11)	(34)	(33)	(27)
Amortisatie	(26)	(25)	(19)	(7)	(10)	(9)	(19)	(15)	(10)
Totaal bedrijfskosten	(617)	(562)	(519)	(205)	(195)	(191)	(412)	(367)	(328)
Bedrijfsresultaat	97	87	103	6	5	14	91	82	89
Financieringsbat en lasten	(5)	(4)	(4)				(5)	(4)	(4)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	9	8	6				9	8	6
Winst voor belastingen	101	91	105	6	5	14	95	86	91
Winstbelastingen	(20)	(18)	(24)	(1)	(1)	(4)	(19)	(17)	(20)
Winst over het boekjaar	81	73	81	5	4	10	76	69	71
Ebitda	174	156	160	30	26	34	144	130	126
Ebita	123	112	122	13	15	23	110	97	99
Ebit	97	87	103	6	5	14	91	82	89

In het bovenstaande overzicht zijn de kosten en opbrengsten van de niet voort te zetten (Foodretail) activiteiten en de voort te zetten (Foodservice) activiteiten uitgesplitst. Overeenkomstig IFRS 5 worden de niet voort te zetten (Foodretail) activiteiten gesaldeerd gepresenteerd als "Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen".

Tussen het bovenstaande overzicht en de in eerdere jaren gepubliceerde gesegmenteerde informatie bestaan geringe rubriceringsverschillen.

De financieringen zijn op groepsniveau afgesloten en de daaruit voortvloeiende rentelasten zijn niet separaat toewijsbaar aan de ‘niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten’. Deze blijven dus volledig onderdeel van de ‘voort te zetten bedrijfsactiviteiten’ van de Groep.

De geassocieerde deelnemingen vallen alle onder de ‘voort te zetten bedrijfsactiviteiten’.

GECONSOLIDEERDE BALANS

x € miljoen	Sligro Food Group	Niet voort te zetten activiteiten (NGV FR)	Niet voort te zetten activiteiten (overige correcties)	Voort te zetten activiteiten
Goodwill	185	30		155
Overige immateriële activa	153	10		143
Materiële vaste activa	383	80		303
Vastgoedbeleggingen	20	20		
Deelnemingen	53			53
Overige financiële vaste activa	11	2		9
Vaste activa	805	142	0	663
Vorraden	252	45		207
Handels- en overige vorderingen	200	28	(1)	173
Overige vlottende activa	29	5		24
Winstbelasting	1			1
Geldmiddelen en kasequivalenten	60		2	58
Activa aangehouden voor verkoop		(220)	(1)	221
Vlottende activa	542	(142)	0	684
Totaal Activa	1.347	0	0	1.347
Eigen vermogen	651			651
Uitgestelde belastingverplichtingen en voorzieningen	35		7	28
Schulden aan kredietinstellingen	193			193
Langlopende verplichtingen	228	0	7	221
Aflossingsverplichtingen	14			14
Crediteuren	347	95		252
Winstbelasting	1			1
Overige belastingen en premies	24	5		19
Overige schulden en overlopende passiva	82	16		66
Verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop		(116)	(7)	123
Kortlopende verplichtingen	468	0	(7)	475
Totaal Passiva	1.347	0	0	1.347

Ook in de balans zijn de activa en passiva behorend bij de Foodretail activiteiten afgesplitst en volgens IFRS 5 gesaldeerd gepresenteerd als “Activa aangehouden voor verkoop” respectievelijk “Verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop”. In eerdere jaren waren enkele activa en passiva niet aan de individuele segmenten toegerekend. De belangrijkste daarvan betreft de voorzieningen voor jubilea en latente belastingen.



VOORUITZICHTEN

De Nederlandse economie zit in een fase van groei en dat vertaalt zich in steeds verbeterende werkgelegenheid en een toenemend consumentenvertrouwen. Als gevolg van deze ontwikkelingen zagen we twee jaar op rij de groei in onze afzetmarkten aantrekken en wij denken dat onze markten in 2018 in lijn met het niveau van het afgelopen jaar zullen doorgroeien.

Bij Foodservice zal het aanhoudende herstel in alle marktsegmenten zichtbaar zijn en naast inflatie ook sprake zijn van volumegroei. Die verwachting lijkt zowel in Nederland als in België van toepassing al zal de rationalisatie in de Belgische markt in reactie op de overheidsmaatregelen van de afgelopen jaren het zicht op de werkelijke ontwikkeling verstoren. Het beeld van de afgelopen jaren waarbij de groei met name vanuit het bezorgkanaal komt zal ook het komende jaar aanhouden.

Bij Foodretail zal de groei met name door inflatie worden gedreven. De volumes zullen maar beperkt toenemen, maar er zal wel sprake zijn van verschuivingen tussen de kanalen. Naar verwachting zal de groei van online in 2018 verder versnellen en daarmee de druk op de volumes in de traditionele supermarkten vergroten.

Bij Foodservice zullen we in Nederland de trend van de afgelopen jaren voortzetten en de markt opnieuw verslaan in een combinatie van autonome groei en de omzet uit de acquisities van 2017. Ondertussen bouwen we in 2018 verder aan onze internationale organisatie, een nieuw IT-platform en de groei van onze Foodservice activiteiten in Nederland en België. De integratie van HEINEKEN in onze systemen en manieren van werken zal veel inspanning van onze organisatie vragen en bovendien zetten we al de eerste stappen in de fysieke integratie van de distributienetwerken. We zien daarnaast heel veel kansen in de verdere optimalisatie van de supply chain die zowel onze dienstverlening aan klanten verbetert als ook de kosten in de keten kunnen verlagen. De zelfbediening zal gereed gemaakt worden voor een nieuwe rol in de toekomst. Daarbij herijken we het netwerk, onze assortimenten en de wijze waarop we onze klanten bedienen in combinatie met onze bezorgactiviteiten. Ideeën en plannen voldoende, maar die moeten allemaal wel in gepaste volgor-

de en tempo worden opgepakt. Daarbij de juiste keuzes maken is van groot belang. Focus dus!

Zoals eerder in dit verslag omschreven en ook zichtbaar is in de jaarrekening, hebben onze retail activiteiten de status 'niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten'. Naar verwachting zullen wij in de loop van 2018 tot een transactie komen (verkoop of partnership) met betrekking tot de Foodretail activiteiten. Over de impact van die transactie op onze cijfers kunnen we op dit moment nog niets zeggen. Het gevolg van de status 'niet voort te zetten activiteiten' is echter ook dat er niet langer afgeschreven zal worden op de Foodretail activiteiten. Voor de periode waarin de Foodretail activiteiten in 2018 onderdeel zijn van de Groep, wordt de marge positief beïnvloed door het ontbreken van afschrijvings- en amortisatiekosten.

Ondertussen draaien onze winkels volop door en zetten de vele EMTÉ collega's zich elke dag weer in om van EMTÉ, in zowel 2.0 als 3.0 generatie, een succes te maken. In het eerste kwartaal van 2018 zullen er geen EMTÉ's worden omgebouwd naar 3.0. De focus zal dan liggen op het verder optimaliseren en verbeteren van onze formule. Vanaf het tweede kwartaal zullen in beperkte mate winkels worden omgebouwd op basis van de reeds geplande relocaties of noodzakelijke verbouwingen.

Het boekjaar 2018 zal, evenals in 2017, op een aantal punten worden beïnvloed door bijzondere effecten en gebeurtenissen. Gezien de hoeveelheid bijzonderheden en de omvang, geven wij hieronder een opsomming van de belangrijkste thema's en de impact daarvan op onze resultaten:

- De overname van de HEINEKEN groothandel enerzijds en de verkoop van onze bier&cider omzet in bezorging aan HEINEKEN anderzijds zullen per saldo over de eerste elf maanden van 2018 nog circa € 135 miljoen niet autonome omzetgroei toevoegen. Deze omzet is qua samenstelling en rendement vergelijkbaar met onze overige bezorgomzet. Voor de dienstverlening onder de samenwerkingsovereenkomst met HEINEKEN ontvangen wij een fee. Die fee zal over de eerste elf maanden van 2018 circa € 18 miljoen niet autonome omzetgroei toevoegen. Deze fee verhoogt de brutowinst eveneens met € 18 miljoen en daar staan kosten voor logistieke dienstverlening en

transport tegenover. Per saldo kent deze dienstverlening een beperkte marge. De integratie zal in 2018 verder vorm krijgen, maar de revenuen uit het samenvoegen van onze netwerken en het generen van upsell, zullen geleidelijk in de komende jaren tot uiting komen. Zoals eerder aangegeven zal de integratie circa drie tot vier jaar in beslag nemen.

- De overname van Tintelingen zal in de eerste maanden van het jaar nog circa € 2 miljoen niet autonome omzetgroei toevoegen. ISPC voegt nog circa € 25 miljoen niet autonome omzetgroei toe.
- In de tweede helft van 2017 zagen we een sterke afname van de volumes die wij leverden aan exportpartijen. Dit is een bewuste keuze en die daling zal zich naar verwachting met name in het eerste deel van 2018 voortzetten, hetgeen een omzetsdaling van circa € 10 miljoen tot gevolg heeft.
- Met ingang van 1 januari 2018 is de nieuwe IFRS 15 standaard van kracht. Als gevolg hiervan zullen wij de vergoedingen die wij ontvangen van onze Freshpartners bij Foodservice niet langer als omzet verantwoorden. Deze vergoedingen blijven wel onderdeel van de bruto-winstmarge, maar de omzet zal met circa € 19 miljoen afnemen.
- Waar in 2017 de Belgische regering de wetgeving rond de verlaging van de vennootschapsbelasting goedkeurde, zal de Nederlandse regering dat naar verwachting in 2018 doen. Indien de kabinetsplannen worden aangenomen en de toekomstige tariefsverlaging conform plan wordt doorgevoerd, zal dat in 2018 tot een vrijval uit de uitgestelde belastingverplichting leiden die in omvang

ongeveer gelijk is aan de vrijval uit de uitgestelde belastingverplichtingen in België uit 2017.

- In de aanloop naar de opening van Sligro-ISPC Antwerpen, zullen de opstartkosten België nog wat toenemen ten opzichte van 2017.
- Wij werken de komende jaren aan een vervanging van ons IT-landschap voor de Groep. Wij voorzien dat de 'running costs' van zo'n nieuw IT-landschap wat hoger zullen liggen dan de kosten van vandaag, maar dat leidt niet tot significant andere resultaten. De komende vier tot vijf jaar zullen we echter wel te maken krijgen met éénmalige implementatiekosten die wij over het gehele project inschatten op € 60 miljoen. Naar verwachting zal de impact op de 2018 cijfers circa € 6 miljoen bedragen.

Wij kijken vol vertrouwen naar de komende jaren en 2018 in het bijzonder. Een periode waarin we de organisatie zullen veranderen en klaarstomen voor verdere groei en onze internationale ambities. We hebben het afgelopen jaar al veel in gang gezet en afgemaakt en dat zullen we in 2018 blijven doen, vanuit een duidelijke visie waar we over drie jaar willen staan als bedrijf. We maken daarbij scherpe keuzes en zullen de organisatie volledig richten op de prioriteiten die we met elkaar hebben vastgesteld. Een perfecte executie van alle plannen is daarbij een vereiste en dat kan alleen als we ons niet te veel laten afleiden door nieuwe kansen en/of mogelijke bedreigingen die we tegen zullen komen. Focus! is dan ook het thema voor 2018.

Gezien het relatief grote aantal bijzondere posten hebben we dit jaar wat meer inzicht gegeven in een aantal posten die ons jaarresultaat zullen beïnvloeden. Buiten deze inzichten geven wij geen nadere voorspellingen over de jaarresultaten.



BESTUURDERS VERKLARING

Ingevolge wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 114 tot en met 165 van dit verslag, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst over het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
2. Het directieverslag, zoals opgenomen op de pagina's 20 tot en met 98 van dit verslag, geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het directieverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Sligro Food Group wordt geconfronteerd beschreven.

Veghel, 26 januari 2018

K.M. Slippens, directievoorzitter

R.W.A.J. van der Sluijs, CFO

W.J.P. Strijbosch, directeur Foodservice

CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

Deze verklaring is opgenomen uit hoofde van artikel 2a Besluit inhoud bestuursverslag en is tevens elektronisch voor het publiek beschikbaar via de website sligrofoodgroup.nl bij het onderdeel Corporate Governance. Voor de mededelingen in deze verklaring als bedoeld in artikelen 3, 3a en 3b Besluit inhoud bestuursverslag wordt verwezen naar de relevante vindplaatsen in het directieverslag 2017. De volgende mededelingen dienen als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- naleving principes en best practice bepalingen Code (pagina 82 'Corporate Governance') De Corporate Governance Code 2016 is beschikbaar via de website sligrofoodgroup.nl bij het onderdeel Corporate Governance;
- de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Groep (pagina 80 'Risicobeheersings- en controlesystemen');
- het functioneren van de aandeelhoudersvergadering en haar voornaamste bevoegdheden en de rechten van de aandeelhouders en hoe deze kunnen worden uitgeoefend (pagina 82 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de samenstelling en het functioneren van de Directie (pagina 19 'Personalia', pagina 82 'Directie', pagina 107 'Arbeidsvoorwaarden Directie');
- het diversiteitsbeleid met betrekking tot de samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen (pagina 55);
- de samenstelling en het functioneren van de Raad van Commissarissen en de commissies (pagina 19 'Personalia', pagina 82 'Bericht van de Raad van Commissarissen');
- de regels voor de benoeming en vervanging van de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen (pagina 82 'Directie', pagina 82 'Raad van Commissarissen');
- de regels voor de wijziging van de statuten van de vennootschap (pagina 82 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de bevoegdheden van de Directie voor wat betreft de mogelijkheid tot uitgifte of inkoop van aandelen (pagina 82 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de 'change of control' bepalingen in belangrijke contracten: er is een change of control-bepaling opgenomen in de op pagina 152 bedoelde US-dollarleningen;
- de transacties met verbonden partijen (pagina 82 'Corporate Governance' en pagina 160 'Verbonden partijen').

Voor zover van toepassing is in het directieverslag tevens de informatie opgenomen als bedoeld in het Besluit artikel 10 Overname richtlijn.



Veel belangstelling bij de heropening van de verbouwde Sligro vestiging in Goes.

BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De economie groeit weer en dat zag Sligro Food Group ook vertaald in de ontwikkeling van haar afzetmarkten. Die trend zal zich naar verwachting ook in 2018 voortzetten en dat geeft een basis voor verdere groei van de Groep in Nederland en België.

Sligro Food Group heeft met de Foodservice activiteiten de markt in Nederland en België verslagen en marktaandeel gewonnen, mede als gevolg van de acquisities in 2016 en 2017. Het marktaandeel in Nederland is daardoor toegenomen tot 24,4% en in België tot 3,4%. Foodretail kende wederom een moeilijk jaar en wist de markt niet bij te houden. De naar 3.0 omgebouwde winkels deden het wel beter dan de 2.0 winkels maar dat was onvoldoende om de marktgroei te volgen. De optimalisaties die gedurende het jaar zijn doorgevoerd, wierpen wel hun vruchten af waardoor het jaar eindigde met een relatief sterk kwartaal.

Bij Foodservice werd in 2017 hard gewerkt aan de verdere groei in België en in Nederland beheerste het traject rond de samenwerking met HEINEKEN een groot deel van de agenda. Die vergroting van schaal heeft zich, zoals de Directie ook aangeeft, nog onvoldoende vertaald in besparing van kosten en verbetering van het rendement. Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen om de komende jaren het IT-landschap van de Groep te herzien, startend in België. Die herziening is een belangrijke randvoorwaarde om de plannen en ambities voor de komende jaren te verwezenlijken. Daarnaast is aangevangen met de herinrichting van de organisatie en het aansturingsmodel van de Groep. De groei en internationalisering vraagt om aanpassingen en die worden geleidelijk doorgevoerd op een bij de Sligro Food Group-cultuur passende wijze.

De Directie heeft in 2017 haar Foodretail activiteiten geëvalueerd en daarbij steeds afstemming gezocht met de Raad van Commissarissen. Uitkomst van de evaluatie was enerzijds dat het meer tijd kost om de business case achter 3.0 te realiseren, maar dat die nog wel haalbaar is. Anderzijds is de positie van de eigen Foodretail activiteiten in het toekomstperspectief van de markt geplaatst en daarbij is geconcludeerd dat een zelfstandige toekomst niet langer de beste strategie is.

Daarop is besloten de alternatieve strategieën voor de toekomst te onderzoeken, rekening houdend met de synergieën tussen Foodretail en Foodservice die alom in het bedrijf aanwezig zijn. De uitkomst van dat onderzoek geeft aan dat de vorming van een partnership en de verkoop van de Foodretail activiteiten beide mogelijk betere strategische opties zijn. Eind 2017 is besloten een formeel proces op te starten om in 2018 in een van beide alternatieven tot een definitieve transactie te komen. Als gevolg van die beslissingen kwalificeren de Foodretail activiteiten onder IFRS als 'niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten' en zijn als zodanig in de jaarrekening verwerkt.

De wijze waarop de Foodretail medewerkers bij Sligro Food Group in deze onzekere fase onverminderd doorwerken aan de verbeteringen bij EMTÉ is bewonderenswaardig.

De nettowinst van de Groep nam met € 8 miljoen toe tot € 81 miljoen. De toename wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door een éénmalige boekwinst op de verkoop van bier&cider bezorgomzet aan HEINEKEN. Zonder die boekwinst zou sprake zijn van een toename van de winst van € 1 miljoen tot € 74 miljoen. Het jaar bevatte relatief veel incidentele baten en lasten, maar het onderliggende beeld laat zien dat bij Foodservice de winstgevendheid verder verbeterde, daar waar Foodretail een stap terug deed.

De vrije kasstroom was wederom sterk en kwam voor 2017 uit op € 98 miljoen. Er werd wederom resultaat geboekt onder het Supply Chain Finance programma en dit jaar namen ook de voorraden (buiten het effect van acquisities) af.

De door de Directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2017 draagt onze instemming. Over 2017 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van € 1,40 (2016: € 1,30) per aandeel. Het regulier dividend bedraagt € 1,10 (2016: € 1,00) per aandeel, hetgeen een uitkeringspercentage betekent van 60. Daarnaast wordt voorgesteld om een variabel dividend uit te keren van € 0,30 (2016: € 0,30) per aandeel. Deze verhoging van de winstuitkering aan onze aandeelhouders is mogelijk zonder dat de onderneming zichzelf daarbij beperkt in de financiering van investeringen of acquisitiemogelijkheden.

Toezicht

In 2017 is de Raad van Commissarissen vijfmaal in formele zitting bijeen geweest. De Audit Commissie is viermaal in formele zitting bijeen geweest. De Remuneratie en Benoemingscommissie is tweemaal bijeen geweest.

De Raad van Commissarissen kwam buiten de vermelde vijf vergaderingen nog driemaal bijeen samen met de Directie. De eerste extra vergadering stond in het teken van de voorgenomen samenwerking met HEINEKEN. De uitgangspunten en uitkomsten van de business case en de aanpak van het proces zijn uitvoerig toegelicht en besproken tussen Directie en Raad van Commissarissen alvorens het formele traject is aangevangen.

De tweede extra vergadering stond in het teken van de evaluatie van de business case rond de ombouw naar EMTÉ 3.0 en de langere termijn visie op de Foodretail activiteiten van de Groep. De visie van de Directie is uitvoerig bediscussieerd en de uitkomsten zoals gepresenteerd, alsmede de aanpak van het vervolgonderzoek, werden door de Raad van Commissarissen onderschreven.

De derde extra vergadering stond in het teken van de meerjaren strategie van de Groep en Risicomanagement. Na een toelichting op de strategische plannen door de Directie, is uitvoerig gesproken over de ambitie, kansen en risico's die zich kunnen voordoen in de komende jaren. Expliciet heeft een gezamenlijke toetsing plaatsgevonden van de mate waarin de top tien risico's voor Sligro Food Group en de beheersing daarvan zijn opgenomen in de strategische plannen. De Raad van Commissarissen heeft hierdoor op constructieve wijze haar bijdrage kunnen leveren aan de strategievorming van Sligro Food Group. Daarmee is ook een belangrijke basis gelegd voor de monitoring van de opvolging van de strategische keuzes in de komende jaren.

Buiten deze vergaderingen is de Raad van Commissarissen nog meerdere malen betrokken bij de voortgang op de grote acquisitie dossiers en de vervolgstappen in de evaluatie van de Foodretail activiteiten van de Groep, zodat zij steeds op de hoogte was en betrokken bij de belangrijkste beslis-momenten in die processen.

Naast de reguliere vergaderingen overlegt de voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig met leden van de Directie en overlegt de Voorzitter van de Audit Commissie met de CFO. De Commissarissen hebben in overleg met de Directie ook op individuele basis contact gehad met sleutel-functionarissen in het bedrijf.

In 2017 is één keer een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest als toehoorder bij een vergadering met de ondernemingsraad. Wederom kan vastgesteld worden dat Directie en ondernemingsraad constructief en in open sfeer met elkaar overleg hebben gevoerd.

De heer Van de Weerdhof is tot de Raad van Commissarissen toegetreden na zijn benoeming tijdens de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 22 maart 2017 en heeft vanaf dat moment deelgenomen aan de vergaderingen.

In 2017 is het tweemaal voorgekomen dat een van de commissarissen niet aanwezig kon zijn bij een van de vergaderingen van de Raad of de commissies. In beide gevallen is de input van die commissarissen op de agendapunten vooraf gedeeld met de voorzitter. In het overzicht op pagina 103 zijn de aanwezigheidspercentages van de vergaderingen opgenomen.

Met medewerking van een externe faciliterende partij heeft de Raad van Commissarissen een zelfevaluatie uitgevoerd. Daarbij heeft de Raad zijn eigen functioneren, het functioneren van de commissies en dat van individuele commissarissen geëvalueerd en beoordeeld. Hierbij is ook input gevraagd aan de Directie. Uitkomsten van die evaluaties en beoordelingen zijn samengevoegd en besproken in de voltallige Raad van Commissarissen. Verbeterpunten zijn besproken en de voortgang zal worden gevolgd.

Vergaderingen 2017 en belangrijke thema's

In het overzicht op pagina 104 en 105 is een overzicht opgenomen van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en de commissies in 2017. De daar besproken agenda en de belangrijkste besluiten zijn eveneens op deze pagina's opgenomen.

Naast de vaste formele punten op de agenda van de Raad van Commissarissen is er in het afgelopen jaar aan een aantal specifieke onderwerpen veel tijd en aandacht besteed.

Strategische Samenwerking met HEINEKEN

Op 1 december 2017 heeft de Directie het proces om te komen tot een strategische samenwerking met HEINEKEN succesvol afgerond. Wij zien dit als een zeer belangrijke stap in de verdere versterking van Sligro Food Group als marktleider in Foodservice in Nederland. Het proces om tot deze samenwerking te komen heeft veel gevraagd van de Directie en de organisatie, maar het resultaat mag er dan ook zijn. De Raad van Commissarissen is steeds bij alle belangrijke beslis-momenten in het proces betrokken door de Directie,

AANWEZIGHEID VERGADERINGEN

	Vergaderingen RvC	Vergaderingen AC	Vergaderingen R&BC
De heer Rijna	100% (8/8)	100% (1/1)	100% (2/2)
Mevrouw Van Leeuwen	100% (8/8)	100% (3/3)	
De heer Kamps	100% (8/8)	100% (4/4)	
De heer Karis	88% (7/8)		100% (2/2)
De heer Van de Weerdhof	83% (5/6)		
De heer Nühn	100% (2/2)		100% (1/1)

geïnformeerd en in de gelegenheid gesteld om de stappen te beoordelen en bediscussiëren. De Directie is zich ervan bewust dat het geven van invulling aan de samenwerking en de integratie van activiteiten ook de komende jaren veel aandacht zal vragen en heeft daarvoor in haar toekomstplannen voldoende ruimte gereserveerd.

Evaluatie Foodretail

Nadat vorig jaar is gestart met de ombouwoperatie naar de nieuwe formulegeneratie van EMTÉ, was het dit jaar tijd om de voortgang en de resultaten daarvan te evalueren. In de eerste helft van dit jaar hebben wij samen met de Directie en het verantwoordelijke management van EMTÉ, uitvoerig stilgestaan bij de prestaties van de 3.0 winkels en de verwachtingen voor de komende jaren. Zoals ook bij de halfjaarcijfers gecommuniceerd, hebben wij geconcludeerd dat de business case van 3.0 nog altijd valide is, maar meer tijd zal vragen. Daarnaast is geconcludeerd dat het op langere termijn steeds lastiger zal worden om op deze schaal in een toenemend complexe retail markt te blijven opereren. Daarom is in de tweede helft van het jaar een onderzoek gestart naar mogelijke alternatieve strategieën waarbij alle alternatieven (doorgaan, partnership, verkoop) zijn beoordeeld. Hoewel er een duidelijke voorkeur voor een partnership was, hebben wij vastgesteld dat alle alternatieven objectief door de Directie zijn onderzocht. Na alle alternatieven gewogen te hebben, is besloten om na de meer informele verkenning in de tweede helft van 2017 een formeel proces op te starten met als doel tot een definitieve transactie te komen in een van beide scenario's (partnership of verkoop). Dat proces zal naar verwachting in de loop van 2018 tot een transactie rond de Foodretail activiteiten leiden. Dit besluit heeft de consequentie dat per einde 2017 de Foodretail activiteiten onder IFRS kwalificeren als 'niet voort te zetten activiteiten' en zijn dus ook als zodanig in de jaarrekening gerapporteerd. Bij de uiteindelijke keuze worden steeds de belangen van alle stake-

holders afgewogen om zo tot een weloverwogen oplossing te komen.

Organisatiestructuur en aansturing

De afgelopen jaren is Sligro Food Group, mede door acquisities, flink gegroeid in omvang. Zowel in omzet, maar ook in aantal medewerkers en dat vraagt een herbeoordeling van de organisatiestructuur en het aansturingsmodel. Zeker ook omdat met de stap naar België nu ook meer op afstand gestuurd moet gaan worden. De Raad van Commissarissen en de Directie onderkennen dat het veranderen en opnieuw inrichten van de organisatiestructuur en het aansturingsmodel belangrijke randvoorwaarden zijn om beheerst te blijven groeien en de revenuen uit de extra schaalgrootte te halen. Wij stellen vast dat deze thema's duidelijk op de agenda van de Directie staan en de voortgang wordt in zowel de Raad van Commissarissen als in de Audit Commissie en Renummeratie- en Benoemingscommissie met enige regelmaat besproken. De beoordeling van de top 50 binnen Sligro Food Group is daar een belangrijk onderdeel van. Deze verandering kost tijd en er wordt dan ook een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de korte termijn beheersmatige maatregelen die nodig zijn en de sturing op langere termijn in opmaat naar verdere internationalisering. Mede in dit kader is ook het besluit genomen een Interne Audit functie in te richten en heeft de Raad de benoeming per medio 2017 van de verantwoordelijk manager goedgekeurd.

VERGADERINGEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

Agenda 24 januari 2017

- Jaarcijfers en directieverslag 2016
- Persbericht bij de jaarcijfers 2016
- Dividendbeleid en dividendvoorstel
- Voorbereiding Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2016
- Organisatiestructuur en aansturing

Terugkoppeling AC - 24 januari 2017

- Accountantsverslag 2016 Deloitte
- Jaarrekening 2016
- Dividendbeleid en dividendvoorstel
- Persbericht bij de jaarcijfers 2016

Terugkoppeling R&BC - 18 januari 2017

- Benoeming de heer Van de Weerdhof tot commissaris
- Benoeming de heer Rijna tot nieuwe voorzitter Raad van Commissarissen
- Toekomstige samenstelling commissies
- Vaststelling variabele beloning Directie 2016
- Vaststelling doelen variabele beloning Directie 2017

Besluiten & vaststellingen

- Besluit tot voordracht tot benoeming de heer Van de Weerdhof tot commissaris aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders
- Vaststelling dat er geen materiele controleverschillen zijn gerapporteerd door de accountant die opvolging van Directie of Raad van Commissarissen behoeven
- Conclusies van de Directie over de risicobeheersing en controlesystemen worden onderschreven
- Instemming met het voorgestelde dividend dat ter goedkeuring zal worden voorgelegd aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders

Agenda 16 mei 2017

- Kwartaalcijfers Q1-2017
- Update proces ISPC
- Update proces HEINEKEN
- Update evaluatie Foodretail

Besluiten & vaststellingen

- Niet van toepassing

Agenda 17 juli 2017

- Halfjaarcijfers 2017
- Persbericht bij de halfjaarcijfers 2017
- Voorstel interim-dividend
- Update proces ISPC
- Update proces HEINEKEN
- Update proces Tintelingen
- Update evaluatie Foodretail
- Evaluatie top 50
- Organisatiestructuur en aansturing
- Nieuwe corporate governance code

Terugkoppeling AC - 17 juli 2017

- Halfjaarcijfers 2017
- Voorstel interim-dividend
- Proces evaluatie externe accountant
- Audit plan 2017 Deloitte

Besluiten & vaststellingen

- Instemming met het voorgestelde interim-dividend

Agenda 10 oktober 2017

- Cijfers tot en met augustus 2017
- Presentatie management JAVA Foodservice
- Update proces HEINEKEN
- Update evaluatie Foodretail
- Programma IT 2020
- Internal Audit
- Nieuwe corporate governance code

Besluiten & vaststellingen

- Goedkeuring benoeming Manager Interne Audit

Agenda 4 december 2017

Buiten aanwezigheid Directie

- Managementletter 2017 (met Deloitte)
- Frauderisico management (met Deloitte)
- Zelfevaluatie Raad van Commissarissen
- Cijfers tot en met oktober 2017
- Evaluatie externe accountant
- Managementletter 2017 Deloitte
- Frauderisico management
- Dividendbeleid en dividendvoorstel
- Begroting 2018
- Programma IT 2020
- Update proces HEINEKEN
- Update evaluatie Foodretail
- Nieuwe corporate governance code
- MVO
- Herbeoordeling beloning commissarissen
- Brieven VEB en Eumedion
- Nevenfuncties Directie en Raad van Commissarissen

Terugkoppeling AC - 30 oktober 2017

- Presentatie Digitaal Accounting Manual
- Voortgang controlemaatregelen België
- Auditplan Internal Audit
- Evaluatie externe accountant
- Update interim controle Deloitte
- Financiering
- Investor relations

Terugkoppeling AC - 4 december 2017

- Managementletter 2017 Deloitte
- Begroting 2018
- Dividendbeleid en dividendvoorstel
- Pensioenen
- Belastingen
- Europese Privacy Wetgeving

Terugkoppeling R&BC - 13 november 2017

- Evaluatie Directie
- Zelfevaluatie Raad van Commissarissen
- Herbeoordeling beloning commissarissen

Besluiten & vaststellingen

- Op basis van de evaluatie wordt de samenwerking met Deloitte voortgezet
- De aanpassingen die in de reglementen van Directie, Raad van Commissarissen, AC en R&BC zijn doorgevoerd in relatie tot de nieuwe corporate governance code worden vastgesteld
- Besluit tot voorleggen voorstel beloning commissarissen aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders
- De Begroting voor 2018 wordt vastgesteld

Agenda 23 januari 2018 Eerste vergadering 2018

- Jaarcijfers en directieverslag 2017
- Persbericht bij de jaarcijfers 2017
- Dividendbeleid en dividendvoorstel
- Voorbereiding Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2017
- Programma IT 2020

Terugkoppeling AC - 23 januari 2018

- Accountantsverslag 2017 Deloitte
- Jaarrekening 2017
- Dividendbeleid en dividendvoorstel
- Persbericht bij de jaarcijfers 2017

Terugkoppeling R&BC - 17 januari 2018

- Vaststelling variabele beloning Directie 2017
- Vaststelling doelen variabele beloning 2018
- Samenstelling commissies van de Raad van Commissarissen 2018
- Benoeming- en opvolgingsprocedure Raad van Commissarissen, Directie en seniormanagement

Besluiten & vaststellingen

- Conclusies van de Directie over de risicobeheersings- en controlesystemen (zie pag. 80) worden onderschreven
- Vaststelling dat er geen materiële controleverschillen zijn gerapporteerd door de accountant die opvolging van Directie of Raad van Commissarissen behoeven
- Instemming met het voorgestelde dividend dat ter goedkeuring zal worden voorgelegd aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders

Corporate Governance en de nieuwe Code

Met ingang van dit jaar werken wij met de nieuwe corporate governance code 2016. Wij vinden het prettig om te zien dat de aandacht voor lange termijn waarde creatie en cultuur binnen ondernemingen, die in de nieuwe code nog meer aandacht krijgen, heel mooi aansluiten bij de kernwaarden die al lange tijd binnen Sligro Food Group gelden. De toepassing van de nieuwe code creëert een natuurlijk moment om keuzes uit het verleden opnieuw te toetsen en daar waar opportuun te herzien. Wij herkennen ons in de uitgangspunten en best practices van de code, maar kiezen er bewust voor om op een beperkt aantal zaken af te (blijven) wijken:

Best practice bepaling 2.2.1

Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders

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

Best practice bepaling 3.2.3

Ontslagvergoeding

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

De opzegtermijn van bestuurders belooft drie maanden. Ingevolge de wet worden die voor de Vennootschap verdubbeld.

IT 2020

Zoals ook uit de risico analyse van Sligro Food Group blijkt, neemt ICT een belangrijke plaats in de bedrijfsvoering van de onderneming in. In een snel veranderende wereld, zien we het belang van techniek en data in een versneld tempo toenemen. Sligro Food Group is zich zeer bewust van deze veranderingen en heeft vastgesteld dat het huidige landschap van de Groep op termijn onvoldoende flexibel is om de veranderende behoefte van haar klanten te voorzien. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, is Sligro Food Group een programma gestart om haar volledige IT-landschap te vervangen, geschikt te maken voor internationale toepassing en de flexibiliteit te creëren die nodig is in de toekomst. Dit soort trajecten bevatten ook duidelijke risico's en kunnen, indien

onvoldoende goed voorbereid en aangestuurd, een bedreiging voor de continuïteit vormen. Wij stellen vast dat de onderneming een gedegen voorbereiding aan het treffen is, waarbij expertise van buitenaf wordt aangetrokken om bij deze operatie te ondersteunen. De Directie is reeds anderhalf jaar bezig met de voorbereiding op een transitie die over vier tot vijf jaar zal worden uitgespreid om de risico's te beperken en de continuïteit te borgen. Naast beheersing van de scope en kosten, is er onder meer ook veel aandacht voor organisatieverandering, risicomanagement en privacy. De Directie weegt in haar handelen de input en ervaring van externe partijen en de Raad van Commissarissen zorgvuldig mee.

De Raad stelt vast dat er met betrekking tot het boekjaar 2017 wederom geen materiële controleverschillen zijn gerapporteerd door de accountant, die opvolging behoeven van de Directie en/of de Raad van Commissarissen. De Raad onderschrijft de conclusies van de Directie over de risico-beheersings- en de controlesystemen zoals verwoord op pagina 80.

Diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit

Bij de selectie van de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen streeft Sligro Food Group naar selectie van de beste kandidaat en naar een balans tussen leeftijd, geslacht, werkervaring en opleidingsachtergrond, met inachtneming van het algemene diversiteitsbeleid van Sligro Food Group (zie pagina 55) en van de wettelijk voorgeschreven doelstelling voor de verhouding man-vrouw. Bij gelijke geschiktheid van kandidaten, zal, indien niet aan het wettelijk streefcijfer wordt voldaan, de voorkeur worden gegeven aan de kandidaat waarmee het wettelijk streefcijfer wordt gehaald, dan wel dichter wordt benaderd.

De Directie van Sligro Food Group bestaat uit drie mannen. De Raad van Commissarissen bestaat uit één vrouw en vier mannen. Dat betekent dat voor zowel de Directie als de Raad van Commissarissen het wettelijk streefcijfer in 2017 niet is gehaald. Voor wat betreft de samenstelling van de Directie is dat het gevolg van de combinatie van de duurzame dienstverbanden waardoor er relatief weinig vacatures zijn, de voorkeur voor interne rekrutering, en het resultaat van werving en selectie op basis van het in het verleden toegepaste beleid dat inhoudelijk in lijn is met het hierboven vermelde beleid. Dit laatste aspect geldt ook als verklaring voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Wanneer het wettelijk streefcijfer voor de samenstelling van de Directie en Raad van Commissarissen wordt bereikt is nu niet bekend.

In 2017 is één nieuwe commissaris benoemd, en geen nieuwe directieleden. De wervings- en selectieprocedure voor de benoeming van de nieuwe commissaris stond open voor mannen en vrouwen, en heeft, met toepassing van voormeld diversiteitsbeleid, geresulteerd in de benoeming van de heer Van de Weerdhof.

Sligro Food Group vindt de werving en selectie van directieleden en commissarissen belangrijk en maakt daarbij, naast het eigen netwerk, ook gebruik van de diensten van gespecialiseerde adviesbureaus. De aandacht van de Directie, de Raad van Commissarissen en de Remuneratie- en Benoemingscommissie voor de wervings- en selectieprocedures en de professionele externe begeleiding zijn de belangrijkste factoren voor de selectie van de beste kandidaat en een verdeling van zetels tussen mannen en vrouwen die meer in overeenstemming is met het wettelijk streefcijfer.

Relatie met de externe accountant

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de benoeming en het houden van toezicht op het functioneren van de externe accountant. De auditcommissie van de Raad van Commissarissen heeft samen met de Directie van de onderneming in 2017 het functioneren van de externe accountant beoordeeld.

De auditcommissie heeft het auditplan 2017, waarin onder meer opgenomen de materialiteit en de reikwijdte van de accountantscontrole en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving met de externe accountant besproken. Bovendien zijn de bevindingen en de uitkomsten van de controle en de management letter besproken.

In verband met de controle en de onafhankelijkheid van de accountant is door de Raad van Commissarissen kennis genomen van een situatie die strijdig is met de onafhankelijkheidsregels. Bij een door de onderneming in 2017 verworven buitenlandse deelneming zijn door een buitenlandse aan Deloitte verbonden juridisch adviseur reeds bestaande diensten gecontinueerd na de acquisitie. Deze diensten waren per acquisitiedatum niet langer toelaatbaar. Door Deloitte en de onderneming zijn direct een aantal mitigerende werkzaamheden ingevoerd, waaronder het onmiddellijk beëindigen van de betreffende adviesdiensten en het benoemen van een andere externe accountant voor de betreffende vennootschap die onafhankelijk is van het Deloitte netwerk.

Gezien de specifieke aard en omvang van de werkzaamheden alsmede het feit dat de dienstverlening niet van invloed is op de jaarrekening van de onderneming, is geconcludeerd dat de objectiviteit, integriteit, onpartijdigheid en professioneel kritische instelling van de accountant niet in het geding zijn (geweest). De Raad van Commissarissen heeft kennis genomen van de feiten en omstandigheden en ingestemd met deze conclusie en het continueren van de controleopdracht.

Arbeidsvoorwaarden Directie

Het beloningsbeleid van de Directie is gepubliceerd op de website van de vennootschap. Hierin zijn geen wijzigingen opgetreden. In de jaarrekening wordt de beloning van de Directie jaarlijks toegelicht.

De hoofdlijnen houden in:

- de Raad van Commissarissen stelt dit beleid op en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt het vast;
- het beleid moet het mogelijk maken om gekwalificeerde personen aan te trekken als directielid;
- het beloningsbeleid heeft een ondernemend karakter, maar dient tevens in redelijke relatie te staan tot de overige managementleden.

Het remuneratiepakket bestaat uit:

- een vast jaarsalaris;
- een korte termijn bonusplan;
- een lange termijn bonusplan, dat verplicht geheel in aandelen moet worden omgezet;
- een lange termijn optieplan, eveneens met de verplichting om het geheel om te zetten in aandelen;
- pensioen op basis van een beschikbaar premiesysteem;
- overige arbeidsvoorwaarden.

Eéns per drie jaar wordt de beloning getoetst aan marktgegevens, waarbij een referentiegroep van circa 20 bedrijven gehanteerd wordt.

Het korte termijn en het lange termijn bonusplan leiden beide tot een uitkering van 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de doelstellingen op het 'at target' niveau. De helft van de doelstelling voor het jaar 2017 bestaat uit het realiseren van de winst uit de begroting. De andere helft van de doelstelling is evenredig verdeeld over het realiseren van 1. het Business Case niveau voor EMTÉ 3.0; 2. de uitrol van het Sligro 3.0 bestelplatform naar minimaal 75% van de bezorgklanten; 3. de opzet en opstart van het IT 2020 plan; 4. de uitwerking van een aantal nieuwe Omnichannel business cases.

De totale bonus in relatie tot het vaste salaris weerspiegelt een ondernemend beloningsniveau. Uitgangspunt van het beleid is dat het variabele deel echter niet te belangrijk mag worden in relatie tot de vaste c.q. totale beloning. Door het langetermijnbonusplan en het optieplan verplicht om te zetten in geblokkeerde aandelen zijn de variabele beloningen ook op lange termijn gericht op waardecreatie.

In het jaar 2017 is de variabele beloning uitgekomen op 78% (2016: 50%) van het 'at target' niveau. Het 'at target' niveau is niet gehaald als gevolg van het achterblijven van de winst bij de doelstelling en het niet halen van de business case uitgangspunten voor EMTÉ 3.0. De uitrol van het nieuwe online bestelplatform ligt op schema, het IT 2020 plan is uitgewerkt en klaar voor implementatie en er zijn meerdere business cases uitgewerkt die de komende jaren in de combinatie van Online toepassingen en innovaties in de Supply Chain tot nieuwe initiatieven gaan leiden.

Personele mutaties

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 22 maart 2017 trad de heer Nühn af als commissaris van de vennootschap vanwege het verstrijken van de statutair maximale zittingstermijn van acht jaar. Wij zijn hem zeer veel dank verschuldigd voor de bijdrage die hij heeft geleverd aan de verdere ontwikkeling van Sligro Food Group in de afgelopen acht jaren.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 22 maart 2017 is de heer Van de Weerdhof in onze Raad benoemd.

De heer Rijna is tot nieuwe voorzitter van onze Raad benoemd en er heeft een nieuwe indeling plaatsgevonden van de commissies. Deze zijn nu als volgt bezet:

Audit Commissie: de heer Kamps (vz), mevr. Van Leeuwen;
Remuneratie & Benoemingscommissie: de heer Karis (vz), de heer Rijna.

Jaarrekening

De Directie heeft de jaarrekening 2017 opgesteld. De jaarrekening is besproken in een vergadering waarin de externe accountant voor toelichting aanwezig was. De jaarrekening is door Deloitte gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien, die is opgenomen op pagina 166 onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'.

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2017 vast te stellen;
- de winstverdeling vast te stellen;
- de Directie décharge te verlenen voor het gevoerde beleid;
- onze Raad décharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

Het thema voor 2017 was 'Doorbouwen aan de Toekomst'. Dat thema is voortvarend opgepakt in het jaar en heeft reeds tot een aantal mooie resultaten in Nederland en België geleid.

Bovendien is de strategie en de invulling daarvan voor de komende jaren herijkt en dat vormt de basis voor een aantal jaren waarin Sligro Food Group zich zal transformeren naar een internationale speler op de Foodservice markt. Daarbij worden duidelijke keuzes gemaakt en randvoorwaarden geschapen om die in te vullen. Het leveren van de daarbij horende doelstellingen zal met behulp van een aangepast organisatie- en aansturingsmodel geborgd worden. Dat vraagt Focus en dat is in onze ogen dan ook een zeer passend thema voor 2018.

Veghel, 26 januari 2018

F. Rijna, voorzitter

J.H. Kamps

B.E. Karis

M.E.B. van Leeuwen

G. van de Weerdhof



De groei in de Nederlandse foodservicemarkt komt dominant uit bezorging. Ook Sligro Food Group realiseerde in dit kanaal de grootste omzetplussen.



V.l.n.r. B.E. Karis, M.E.B. van Leeuwen, J.H. Kamps, F. Rijna, G. van de Weerdhof.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

F. Rijna, voorzitter (62)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).

Benoemd in 2016 voor 4 jaar en daarna herbenoembaar.

Voorzitter van de Raad van Toezicht van Holland Opera
en Commissaris bij CRV Holding B.V.

J.H. Kamps (58)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).

Benoemd in 2015 voor 4 jaar en daarna herbenoembaar.

Lid RvB/CFO Koninklijke Boskalis Westminster N.V.

B.E. Karis (59)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).

Benoemd in 2012 en herbenoemd in 2016
voor de tweede en laatste termijn van 4 jaar.

M.E.B. van Leeuwen (56)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v).

Benoemd in 2016 voor 4 jaar en daarna herbenoembaar.

Voorzitter Raad van Commissarissen bij AEB Amsterdam,
Commissaris bij Sonepar Nederland en voorzitter AVV Zeeburgia.

G. van de Weerdhof (51)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).

Benoemd in 2017 voor 4 jaar en daarna herbenoembaar.

Commissaris bij Wereldhave N.V., Ctac NV (voorzitter),
Pokon Investments (voorzitter), Toezichthouder Hypo Groep B.V.,
Bestuurslid Mercy Ship Holland B.V.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen
is in overeenstemming met de profielschets.

Alle commissarissen gelden als onafhankelijk
volgens de best practice bepalingen 2.1.7 t/m 2.1.9
van de Nederlandse Corporate Governance Code.



Jaarrekening 2017

Sligro Food Group



Sligro Food Group N.V.

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

over 2017

x € miljoen	Toelichting	2017	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾
VOORT TE ZETTEN BEDRIJFSACTIVITEITEN				
Omzet	2, 3	2.142	1.986	1.829
Inkoopwaarde van de omzet		(1.648)	(1.537)	(1.413)
Brutowinst		494	449	416
Overige bedrijfsopbrengsten	4	9	0	1
Personeelskosten	5	(215)	(190)	(169)
Huisvestingskosten		(34)	(32)	(30)
Verkoopkosten		(14)	(14)	(12)
Logistieke kosten		(76)	(69)	(65)
Algemene kosten		(20)	(16)	(15)
Bijzondere waardeverminderingen		(0)	(0)	(0)
Afschrijving materiële vaste activa	13	(34)	(31)	(27)
Amortisatie immateriële activa	12	(19)	(15)	(10)
Totaal bedrijfskosten		(412)	(367)	(328)
Bedrijfsresultaat	2	91	82	89
Financieringsbat en -lasten	8	(5)	(4)	(4)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	15	9	8	6
Winst vóór belastingen		95	86	91
Winstbelastingen	9	(19)	(17)	(20)
Winst uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten		76	69	71
NIET VOORT TE ZETTEN BEDRIJFSACTIVITEITEN				
Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	10	5	4	10
Winst over het boekjaar		81	73	81
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		81	73	81
Gegevens per aandeel		€	€	€
Gewone winst per aandeel	22	1,83	1,67	1,84
Verwaterde winst per aandeel	22	1,83	1,67	1,84
Gewone winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	22	1,73	1,58	1,61
Verwaterde winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	22	1,73	1,58	1,61
Voorgesteld dividend	21	1,40	1,30	1,20

1) De vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van de verwerking van de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten.
Voor nadere details zie toelichting B op pagina 120.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

over 2017

x € miljoen	2017	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾
Winst over het boekjaar	81	73	81
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:			
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van cash-flow hedge langlopende leningen, na belasting	1	0	2
	1	0	2
Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	1	0	2
Totaalresultaat over het boekjaar	82	73	83
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	82	73	83
Toe te rekenen totaalresultaat aan:			
Voort te zetten bedrijfsactiviteiten	77	69	73
Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	5	4	10
Totaalresultaat over het boekjaar	82	73	83

1) De vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van de verwerking van de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten.
Voor nadere details zie toelichting B op pagina 120.

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

over 2017

x € miljoen	Toelichting	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾²⁾
Ontvangsten van afnemers		3.275	3.102	2.953
Overige bedrijfsopbrengsten		3	2	2
		<u>3.278</u>	<u>3.104</u>	<u>2.955</u>
Betalingen aan leveranciers		(2.702)	(2.557)	(2.439)
Betalingen aan werknemers		(182)	(169)	(157)
Betalingen aan de overheid		(199)	(197)	(196)
		<u>(3.083)</u>	<u>(2.923)</u>	<u>(2.792)</u>
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	32	195	181	163
Ontvangen en betaalde rente		(5)	(4)	(4)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	15	7	5	3
Betaalde winstbelasting		(25)	(29)	(22)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		<u>172</u>	<u>153</u>	<u>140</u>
Acquisities/participaties	1	(127)	(49)	(11)
Desinvesteringen bedrijfsactiviteiten		11		
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop	13	(74)	(74)	(51)
Desinvesteringsontvangsten van materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop		14	6	0
Investeringsuitgaven in immateriële activa	12	(13)	(12)	(11)
Investering in/verstrekt aan geassocieerde deelnemingen	15	(1)	(1)	(0)
Aflossing door geassocieerde deelnemingen	15	0	0	0
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>(190)</u>	<u>(130)</u>	<u>(73)</u>
Opname langlopende schulden	24	110	30	
Aflossing langlopende schulden		(67)	(1)	
Mutatie eigen aandelen		2	1	1
Betaald dividend		(59)	(55)	(48)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>(14)</u>	<u>(25)</u>	<u>(47)</u>
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen		(32)	(2)	20
Stand begin boekjaar		92	94	74
Stand einde boekjaar		<u>60</u>	<u>92</u>	<u>94</u>

1) Bovenstaand kasstroomoverzicht bevat de kasstromen uit zowel de voort te zetten bedrijfsactiviteiten als de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is opgenomen in toelichting 11.

2) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening 2016.

GECONSOLIDEERDE BALANS

per 30 december 2017 vóór winstbestemming

x € miljoen	Toelichting	30-12-2017	31-12-2016 ¹⁾	02-01-2016 ²⁾
ACTIVA				
Goodwill	12	155	145	126
Overige immateriële activa	12	143	76	67
Materiële vaste activa	13	303	361	315
Vastgoedbeleggingen	14		20	19
Investerings in geassocieerde deelnemingen	15	53	51	48
Overige financiële vaste activa	15	9	17	25
Totaal vaste activa		663	670	600
Voorraden	16	207	245	220
Handels- en overige vorderingen	17	173	179	144
Overige vlottende activa	18	24	24	9
Winstbelasting	9	1	2	
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	58	92	94
		463	542	467
Activa aangehouden voor verkoop	20	221	3	4
Totaal vlottende activa		684	545	471
Totaal Activa		1.347	1.215	1.071
PASSIVA				
Gestort en opgevraagd kapitaal		3	3	3
Reserves		648	624	603
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	21	651	627	606
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	25	28	25
Personeelsbeloningen	5	3	5	4
Overige voorzieningen	23	0	0	0
Schulden aan kredietinstellingen	24	193	103	138
Totaal langlopende verplichtingen		221	136	167
Aflossingsverplichtingen	24	14	71	
Schulden aan kredietinstellingen	24	0	0	0
Crediteuren	33, 34	252	294	207
Winstbelasting	9	1	0	6
Overige belastingen en premies	25	19	24	26
Overige schulden en overlopende passiva	26	66	63	59
		352	452	298
Verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	20	123		
Totaal kortlopende verplichtingen		475	452	298
Totaal Passiva		1.347	1.215	1.071

1) De opgenomen cijfers uit de jaarrekening 2016 zijn niet aangepast.

2) Dit betreft de vergelijkende cijfers over dit jaar uit de jaarrekening 2016.

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN WIJZIGINGEN IN HET EIGEN VERMOGEN

over 2017 vóór winstbestemming

x € miljoen	Gestort en op- gevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Herwaar- derings- reserve	Hedging- reserve	Reserve eigen aandelen	Totaal
Stand per 2 januari 2016	<u>3</u>	<u>31</u>	<u>585</u>	<u>4</u>	<u>(4)</u>	<u>(13)</u>	<u>606</u>
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			2				2
Betaald dividend			(55)				(55)
Mutatie eigen aandelen						1	1
	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>(53)</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>(52)</u>
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			73				73
Vastgoedbeleggingen			(0)	0			
Cashflow hedge					0		0
	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>73</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>73</u>
Stand per 31 december 2016	<u>3</u>	<u>31</u>	<u>605</u>	<u>4</u>	<u>(4)</u>	<u>(12)</u>	<u>627</u>
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			1				1
Betaald dividend			(59)				(59)
Mutatie eigen aandelen						0	0
	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>(58)</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>(58)</u>
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			81				81
Vastgoedbeleggingen			(0)	0			
Cashflow hedge					1		1
	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>81</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>82</u>
Stand per 30 december 2017	<u>3</u>	<u>31</u>	<u>628</u>	<u>4</u>	<u>(3)</u>	<u>(12)</u>	<u>651</u>

TOELICHTING

op de geconsolideerde jaarrekening

Grondslagenoverzicht	Pagina
A. Algemeen	120
B. Presentatiewijzigingen	120
C. Overeenstemmingsverklaring	120
D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	120
E. Nieuwe standaarden en interpretaties	121
F. Specifieke keuzes binnen IFRS	122
G. Grondslagen met een meer kritisch karakter	122
H. Overige grondslagen	124
I. Grondslagen voor de consolidatie	126
J. Gesegmenteerde informatie	127
K. Winst per aandeel	127
L. Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	127

A. Algemeen

A.1 VERSLAGGEVENDE ENTITEIT

Sligro Food Group N.V. is gevestigd te Veghel, Nederland. De geconsolideerde jaarrekening omvat de Vennootschap zelf en haar dochterondernemingen (hierna de Groep genoemd).

A.2 BOEKJAAR

De afsluiting van het boekjaar vindt plaats op basis van de internationale weeknummering en wel op de laatste zaterdag van het boekjaar, dit jaar derhalve op 30 december 2017. Het boekjaar 2017 omvat 52 weken. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2016 en 2015 hebben betrekking op respectievelijk 52 en 53 weken. Het boekjaar 2018 zal uit 52 weken bestaan.

B. Presentatiewijzigingen

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

Onder verwijzing naar toelichting 10 en 20 heeft de Groep eind 2017 de Foodretail activiteiten in de balans apart gepresenteerd als 'Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen'. De vergelijkende cijfers in de balans zijn overeenkomstig de geldende voorschriften niet aangepast en daardoor minder goed vergelijkbaar. In de toelichtingen op de balans zijn dienovereenkomstig per 30 december 2017 slechts de bedragen opgenomen van de voort te zetten bedrijfsactiviteiten (Foodservice) en zijn de bedragen van zowel de voort te zetten bedrijfsactiviteiten (Foodservice) alsmede de niet voort te zetten activiteiten (Foodretail) opgenomen in de cijfers ter vergelijking.

In de winst- en verliesrekening zijn de Foodretail activiteiten in alle gepresenteerde perioden op een regel gepresenteerd onder de noemer 'Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen'. Voor de toelichtingen op de winst- en verliesrekening geldt dat alleen de bedragen gerelateerd aan de voort te zetten bedrijfsactiviteiten (Foodservice) zijn opgenomen in alle perioden die worden gepresenteerd. Voor de vergelijkende cijfers wijken deze bedragen dus af van de bedragen die in de jaarrekening 2016 waren opgenomen, omdat hierin ook nog de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten waren opgenomen.

In het kasstroomoverzicht zijn geen aanpassingen gemaakt en zijn, net als in voorgaande perioden, de kasstromen van

zowel Foodservice en Foodretail opgenomen. Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is opgenomen in toelichting 11.

Voor de toelichtingen 27 tot en met 34, met uitzondering van het kredietrisico in toelichting 27, geldt dat voor alle gepresenteerde perioden de bedragen zijn opgenomen van zowel Foodservice en Foodretail.

C. Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). De jaarrekening is op 26 januari 2018 voor publicatie door de Directie goedgekeurd.

D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta, afgerond op miljoenen, tenzij anders aangegeven. De percentages zijn berekend op de onderliggende getallen in duizenden. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van vastgoedbeleggingen en afgeleide financiële instrumenten, die gewaardeerd zijn tegen reële waarde. Voor verkoop aangehouden activa worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde onder aftrek van verkoopkosten.

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

Periodiek wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardevermindingsverliezen. Indien er dergelijke aanwijzingen zijn, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, dan wel de directe opbrengstwaarde. Indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde wordt een bijzonder waardevermindingsverlies ten laste van het resultaat gebracht. De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast ten opzichte van 2016.

E. Nieuwe standaarden en interpretaties

De Groep heeft ervoor gekozen de nieuwe standaarden IFRS 9 Financiële instrumenten, IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten en IFRS 16 Leases niet vervroegd toe te passen. IFRS 9 en IFRS 15 hebben naar verwachting geen significante invloed op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep. IFRS 16 heeft wel een significante invloed op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

E.1 IFRS 9 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

IFRS 9 is van kracht vanaf 1 januari 2018 en dient ter vervanging van de bestaande richtlijn zoals opgenomen in IAS 39 'Financiële instrumenten'. IFRS 9 bevat herziene bepalingen met betrekking tot de classificatie en waardering van financiële instrumenten, waaronder een nieuw model voor verwachte kredietverliezen in waardeverminderingen van financiële activa en de nieuwe algemene vereisten voor hedge accounting. IFRS 9 neemt verder de bepalingen over uit IAS 39 inzake de verwerking van financiële instrumenten. De belangrijkste (niet significante) wijziging voor de Groep betreft de wijze van bepaling van de voorziening voor oninbaarheid. Die zal op basis van de verwachte kredietverliezen in plaats van de geleden kredietverliezen bepaald gaan worden. De stelselwijzigingen als gevolg van de toepassing van IFRS 9 zal de Groep in het algemeen retrospectief toepassen gebruikmakend van de vrijstelling die het mogelijk maakt vergelijkende informatie over voorgaande perioden niet aan te passen. Eventuele veranderingen in de boekwaarde van financiële activa en verplichtingen als gevolg van de toepassing van IFRS 9 zullen worden verantwoord in het eigen vermogen per 1 januari 2018.

E.2 IFRS 15 OPBRENGSTEN UIT CONTRACTEN MET KLANTEN

Deze nieuwe standaard is van kracht vanaf 1 januari 2018 en voorziet in een raamwerk ten behoeve van de bepaling of, hoeveel en wanneer opbrengsten moeten worden verant-

woord. De standaard dient ter vervanging van de bestaande bepalingen voor het verwerken van opbrengsten (zijnde IAS 18 'Opbrengsten').

De Groep heeft het vijf-stappen model uit IFRS 15 doorlopen voor de impact analyse. Hieruit is gebleken dat er op de stappen identificeren van het contract, identificeren van de performance obligation in het contract, bepalen van de transactieprijs en alloceren van de transactieprijs naar verwachting slechts een beperkte administratieve impact zal zijn. Bij stap 5 'de verantwoording van de omzet' zal de financiële impact naar verwachting circa € 19 miljoen zijn. De absolute bruto-winstmarge blijft gelijk, maar de omzet zal met circa € 19 miljoen afnemen. IFRS 15 zal daarnaast aanvullende toelichtingsvereisten stellen. De Groep verwacht de data die hiervoor benodigd is eenvoudig beschikbaar te hebben.

De Groep is van plan IFRS 15 toe te passen met behulp van de cumulatieve effectmethode, met verwerking van het effect van eerste toepassing van deze standaard op 1 januari 2018. Als gevolg daarvan zal de Groep de vereisten van IFRS 15 niet toepassen op de cijfers die ter vergelijking zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening 2018.

E.3 IFRS 16 LEASES

Deze nieuwe standaard zal voor de Groep van kracht worden vanaf 1 januari 2019 en voorziet in een raamwerk ten behoeve van de bepaling van leaseverplichtingen en de wijze waarop deze in de financiële verslaglegging gepresenteerd dienen te worden. De standaard voorziet in een lease accounting model, waarbij de lessee de activa en verplichtingen ten aanzien van alle leaseovereenkomsten in de balans moet opnemen, tenzij de leasetermijn korter is dan 12 maanden. De Groep is niet voornemens deze standaard vervroegd toe te passen. Zoals toegelicht in de jaarrekening 2016, op pagina 84 en 85, heeft de Groep de initiële beoordeling van de mogelijke impact op haar geconsolideerde jaarrekening afgerond. Op grond van deze initiële beoordeling is de inschatting dat de impact van IFRS 16 significant zal zijn met name als gevolg van het effect dat de Groep nieuwe activa en verplichtingen zal opnemen voor haar operationele leases. De inzichten voor 2017 zijn niet wezenlijk anders dan in 2016 gepresenteerd. Daarnaast zal de aard van de lasten die worden verantwoord veranderen. In plaats van lineair verantwoorde lasten uit hoofde van operationele leases, vereist IFRS 16 de verwerking van afschrijvingslasten voor het gebruiksrecht op de onderliggende activa en rentelasten op de leaseverplichtingen. Management verwacht niet dat door de toepassing van IFRS 16 de mogelijkheid om te voldoen aan de bank convenanten zal worden beïnvloed.

De feitelijke impact van de toepassing van IFRS 16 op de jaarrekening in de periode van eerste toepassing zal afhangen van de toekomstige economische omstandigheden, de samenstelling van de leaseportefeuille, en de mate waarin management ervoor kiest om praktische oplossingen en verwerkingsvrijstellingen toe te passen. Die keuzes zijn op dit moment nog niet gemaakt.

In het verslag van 2016 hebben wij reeds de impact van deze nieuwe standaard op onze cijfers toegelicht. Ten opzichte van die situatie zijn in de basis geen materiële wijzigingen opgetreden. Meer dan de helft van alle huurovereenkomsten die door de nieuwe standaard worden geraakt, zijn onderdeel van de Foodretail activiteiten. Als gevolg van de besluitvorming rond de Foodretail activiteiten eind 2017, mag verwacht worden dat deze in de loop van 2018 geen onderdeel meer zijn van de Groep. De impact van de standaard, op Groepsniveau zal hierdoor aanzienlijk worden verkleind.

F. Specifieke keuzes binnen IFRS

Soms biedt IFRS de mogelijkheid om keuzes te maken in de waarderings- en/of berekeningsgrondslagen. De belangrijkste daarvan zijn hieronder toegelicht:

BEPALING VAN DE REËLE WAARDE

Voor een aantal van de waarderingsgrondslagen en verslagleggingen is het bepalen van de reële waarde vereist.

De Groep beoordeelt periodiek de significante waarderingswijzigingen. Indien er voor het bepalen van de reële waarde gebruikgemaakt wordt van externe informatie, beoordeelt de Groep de bewijsstukken die van deze derden zijn verkregen teneinde te verifiëren of deze waarderingsvoldoen aan de vereisten van de IFRS, met inbegrip van het niveau van de hiërarchie van de reële waarden waarin dergelijke waarderingsvolden worden ingedeeld. Meer informatie over de veronderstellingen voor het bepalen van de reële waarde is opgenomen in de volgende toelichtingen:

	Grondslag
Vastgoedbeleggingen	F
Overige financiële vaste activa, reële waarde derivaten	H ₂
Activa aangehouden voor verkoop	H ₁₃
Schulden aan kredietinstellingen	H ₂

MATERIËLE VASTE ACTIVA

IFRS biedt de mogelijkheid om (onderdelen van) materiële vaste activa te waarderen tegen kostprijs onder aftrek van afschrijvingen of reële waarde. Sligro Food Group heeft voor kostprijs gekozen, omdat deze éénduidiger bepaald kan worden in onze bedrijfsspecifieke situatie.

VASTGOEDBELEGGINGEN

IFRS biedt de mogelijkheid om vastgoedbeleggingen te waarderen tegen kostprijs of reële waarde. Vastgoedbeleggingen bestaan uit aan franchisenemers van de Groep verhuurde supermarktpanden. In tegenstelling tot het onder materiële vaste activa opgenomen onroerend goed is de reële waarde eenduidig. Bovendien heeft de Groep de mogelijkheid om de panden in eigendom te hebben of als tussenhuurder op te treden. Daarom heeft dit onroerend goed mede een beleggingskarakter en geeft de reële waarde een beter inzicht in de economische prestaties. Door de transparantie van de onroerend goedmarkt voor supermarktpanden wordt de reële waarde bepaald op basis van een marktconforme kapitalisatiefactor van de huuropbrengst.

KASSTROOMOVERZICHT

IFRS biedt de mogelijkheid om het kasstroomoverzicht volgens de directe of indirecte methode op te stellen. IFRS heeft een voorkeur voor de directe methode en de Groep volgt deze keuze omdat deze het beste inzicht geeft in de daadwerkelijke kasstromen. Een aansluiting met de indirecte methode is opgenomen in toelichting 32. Het kasstroomoverzicht bevat de kasstromen uit zowel de voort te zetten bedrijfsactiviteiten als de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten. Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is opgenomen in toelichting 11.

G. Grondslagen met een meer kritisch karakter

G₁ OMZET

Dit betreft de aan derden geleverde goederen en diensten exclusief omzetbelasting. Afnamebonussen, andere kortingen en de waarde van verstrekte loyaliteitsprogramma's zijn in mindering gebracht op de omzet. In de omzet zijn tevens de in samenwerking met verspartners behaalde omzetten begrepen. Bij supermarktfranchisenemers vindt een deel van de goederenleveringen rechtstreeks plaats. De Groep verzorgt de contractvoorwaarden, de commerciële aansturing en de financiële afwikkeling. Daarom zijn deze bedragen in de omzet begrepen. Omzet wordt verantwoord wanneer de belangrijkste risico's en voordelen van de eigendom aan de koper zijn overgedragen, dan wel dat de dienstverlening is verricht.

G₂ INKOOPWAARDE VAN DE OMZET

Deze bevat de inkoopwaarde van de geleverde goederen. De van leveranciers verkregen bonussen, promotionele vergoedingen en betalingskortingen zijn op de inkoopwaarde in mindering gebracht. Er worden diverse vormen van vergoedingen van leveranciers ontvangen, waarbij twee hoofdvormen onderscheiden kunnen worden:

- i** Tijdelijk lagere inkooprijzen, die meestal samenhangen met promotionele aanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Soms berekent de leverancier de normale prijs en wordt de korting door de Groep gefactureerd op basis van de verkochte aantallen. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkooprijzen wordt direct in mindering gebracht op de inkoopwaarde en vormt daarmee een (gedeeltelijke) compensatie voor de lagere verkoopprijs aan afnemers.
- ii** Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op jaarafspraken. Soms betreft dit een vast of gestaffeld percentage van de inkoopwaarde van (de groei van) de totale inkopen. Meestal worden hierop tussentijds voorschotten ontvangen. Behalve over bonusvergoedingen worden in de jaargesprekken afspraken over promotionele vergoedingen gemaakt. Hiermee zijn tevens allerlei commerciële samenwerkingsvormen verbonden. Promotionele vergoedingen betreffen zowel absolute bedragen als, al dan niet gestaffelde, percentages van de inkoopwaarde. Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering. Dit geldt niet voor promotionele vergoedingen, omdat die dienen ter dekking van verkoopinspanningen.

G₃ GOODWILL EN OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA

Alle acquisities worden verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Vanaf 2010 vormt goodwill het verschil tussen de reële waarde van de verschuldigde koopsom, verminderd met het opgenomen bedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen.

Van acquisities voor 28 december 2003 is de goodwill gelijk aan de waarde die daaraan volgens de voorheen toegepaste verslaggevingsregels werd toegerekend. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met, indien van toepassing, cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Goodwill wordt niet geamortiseerd, maar er wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen en tussentijds indien sprake is van een

indicatie daarvoor. Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van de goodwill opgenomen in de deelnemingswaarde. Alle overige immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs waarop lineaire amortisatie over de geschatte levensduur in mindering is gebracht. Voor supermarktvestigingspunten is de economische levensduur ingeschat op tien jaar. Ook voor klantrelaties in Foodservice wordt de economische levensduur ingeschat, dat varieert momenteel tussen 5 en 20 jaar. Merknamen worden indien van toepassing gewaardeerd en over de verwachte economische levensduur geamortiseerd, dat varieert momenteel tussen 15 en 20 jaar. Voor zover klantrelaties voortvloeien uit specifieke afsluitfees met afnemers wordt de levensduur gelijkgesteld aan de contractuele looptijd. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en merknamen worden direct ten laste van het resultaat gebracht. Door derden ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen kostprijs voor zover de technische haalbaarheid is aangetoond. Externe kosten voor intern ontwikkelde software worden, mits aan een aantal criteria, waaronder de technische haalbaarheid, is voldaan, eveneens geactiveerd. Onderhoudscontracten en licentieovereenkomsten van bestaande software worden geactiveerd en over de looptijd van de overeenkomst geamortiseerd. Geactiveerde software wordt over de ingeschatte levensduur lineair geamortiseerd.

G₄ MATERIËLE VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, waarop lineaire afschrijvingen in mindering zijn gebracht, gebaseerd op de vermoedelijke economische levensduur. In de kostprijs is rekening gehouden met direct toerekenbare financieringskosten, indien het effect materieel is qua omvang of looptijd. Indien materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur worden deze als afzonderlijke posten opgenomen (componentenbenadering). De afschrijvingstermijn van verbouwingen in huurpanden is maximaal gelijk aan de looptijd van de huurcontracten. Indien noodzakelijk worden bijzondere waardeverminderingen toegepast. Door een verbeterde registratie van de werkzaamheden van onze afdeling bouwzaken zijn wij vanaf 2016 in staat de gemaakte kosten voor bouw en voortbrenging toe te wijzen aan de individuele bouwprojecten. Deze kosten worden geactiveerd en afgeschreven onder de materiële vaste activa als onderdeel van de categorie bedrijfsgebouwen/verbouwingen.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Terreinen	Nihil
Bedrijfsgebouwen/verbouwingen	3 t/m 12 ½
Winkelpanden	3 ⅓
Machines en installaties	12 ½ t/m 33 ⅓
Overige	12 ½ t/m 33 ⅓

H. Overige grondslagen

H₁ VREEMDE VALUTA

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

H₂ FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Niet-afgeleide financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten de overige financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, overige vlottende activa, geldmiddelen en kasequivalenten, schulden aan kredietinstellingen, crediteuren en overige schulden.

Afgeleide financiële instrumenten

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de valuta- en renterisico's af te dekken die voortvloeien uit bedrijfs- en financieringsactiviteiten. In overeenstemming met het treasury beleid houdt de Groep geen derivaten aan voor handelsdoeleinden en geeft de Groep deze ook niet uit. Derivaten die echter niet in aanmerking komen voor hedge accounting worden verwerkt als handelsinstrumenten. Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De winst of het verlies uit herwaardering naar reële waarde wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. Indien derivaten echter voor hedge accounting in aanmerking komen, is de opname van een resulterende winst of resulterend verlies afhankelijk van de aard van de post die wordt afgedekt, zoals hierna uiteengezet.

De reële waarde van rente- en valutatermijncontracten is het geschatte bedrag dat de Groep moet betalen of zou ontvangen om de instrumenten per balansdatum te beëindigen. Hiervoor worden opgaven verkregen van gerenommeerde financiële instellingen, die als tegenpartij optreden. Een positieve reële waarde van derivaten wordt onder overige financi-

ele vaste activa verantwoord, terwijl een negatieve reële waarde onder de langlopende schulden wordt opgenomen.

Afdekking

Kasstroomafdekking

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt aangewez en als afdekking van de variabiliteit van de kasstromen (rente en valuta) van een opgenomen verplichting dan wordt het effectieve deel van een winst of verlies op het afgeleide financiële instrument (via het totaal resultaat) in het eigen vermogen verwerkt. Deze post wordt overgeboekt naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode of perioden waarin de onderliggende verplichting van invloed is op het resultaat. Het eventuele niet-effectieve deel van winsten of verliezen wordt onmiddellijk verantwoord.

Afdekking van monetaire activa en verplichtingen

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt gebruikt als economische afdekking van het valutarisico van een monetaire verplichting, wordt in beginsel geen hedge accounting toegepast waardoor het valutaverschil in het resultaat wordt opgenomen.

H₃ OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Hieronder zijn opgenomen de huuropbrengsten van vastgoedbeleggingen en overig vastgoed. Daarnaast zijn hieronder zowel de mutaties in de reële waarde van vastgoedbeleggingen als boekresultaten op verkochte vastgoedbeleggingen en op materiële vaste activa opgenomen, alsmede soortgelijke opbrengsten.

H₄ KOSTEN ALGEMEEN

Kosten worden op basis van een categoriale indeling gespecificeerd. Deze indeling wordt ook voor interne doeleinden gehanteerd. Kosten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Huren en operationele leasetermijnen worden lineair over de contractuele looptijd ten laste van het resultaat gebracht.

H₅ PERSONEELSBELONINGEN

i Toegezegde bijdrageregelingen

Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen zijn verschuldigd. Dit geldt nage noeg voor alle (excedent)regelingen van de Groep inclusief de regelingen van EMTÉ Supermarkten en sommige beroepsgroepen, zoals voor AGF en slaggers, die aangesloten zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Deze regelin-

gen classificeren als toegezegde bijdrageregeling, omdat de Groep slechts de overeengekomen premies dient te betalen en verder geen (actuariële) risico's loopt over de verstreken diensttijd. De pensioenregeling van Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group kwalificeert onder IAS 19 als een (collectieve) beschikbare premieregeling en daarmee als toegezegde bijdrageregeling.

ii Toegezegd pensioenregelingen

Momenteel kent de Groep geen toegezegd pensioenregelingen.

iii Lange termijn personeelsbeloningen

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van jubileumuitkeringen is het bedrag van de toekomstige beloning dat moet worden toegerekend aan de arbeidsprestatie van de werknemers in de verslag periode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend met behulp van de 'projected unit credit'-methode en wordt gediscnteerd tot de contante waarde.

iv Optierechten

Het optieplan tot 2014 geeft een brede groep werknemers de mogelijkheid aandelen Sligro Food Group N.V. te verwerven. De reële waarde van de opties wordt verantwoord onder de personeelskosten waar een toevoeging aan het eigen vermogen en schulden tegenover staat. Daar waar sprake is van onvoorwaardelijke opties wordt de reële waarde van de opties in het jaar van toekenning ten laste van het resultaat gebracht. De opties worden voor de helft verplicht uitgekeerd in aandelen en voor de andere helft naar keuze in aandelen of cash. Daarom wordt de eerste helft verwerkt als 'equity settled', hetgeen betekent dat de last in de resultatenrekening een tegenpost heeft in het eigen vermogen, die later niet meer gewijzigd wordt. De tweede helft wordt verwerkt als 'cash settled', hetgeen inhoudt dat de last in de resultatenrekening een tegenpost heeft in de schulden. Deze laatste tegenpost wordt jaarlijks via het resultaat aangepast op basis van de ontwikkeling van de reële waarde van de positie.

Met ingang van 2015 is het optieplan in opzet gewijzigd. De opties (Groen Bloed Certificaten) worden vanaf 2015 voorwaardelijk, voor continuering van het dienstverband, toegekend. De reële waarde van de opties wordt lineair over de looptijd van de optierechten ten laste van het resultaat gebracht. Optiewinst wordt voor de vanaf 2015 toegekende rechten volledig in aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens voor 1 jaar geblokkeerd voor medewerkers, voor de directie is die blokkade

termijn 4 jaar. Deze opties worden volledig verwerkt als 'equity settled'.

H₆ FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

Dit betreft aan derden verschuldigde rente en daarmee te vergelijken kosten, onder aftrek van door afnemers verschuldigde rente voor verstrekte leningen en/of uitgestelde betaling. Berekening geschiedt met behulp van de effectieve rentemethode.

H₇ RESULTAAT GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Dit betreft het aandeel van de Groep in het nettoresultaat van geassocieerde deelnemingen.

H₈ WINSTBELASTINGEN

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde winstbelasting, alsmede de mutatie in uitgestelde belastingen, tenzij deze belasting betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen. De over het boekjaar verschuldigde belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst en omvat tevens correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting. De belastingdruk wordt beïnvloed door fiscale faciliteiten en fiscaal niet of slechts gedeeltelijk aftrekbare kosten.

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen vloeit voort uit tijdelijke verschillen tussen fiscale en financiële waarderingsgrondslagen. Er is geen voorziening gevormd voor fiscaal niet aftrekbare goodwill en voor deelnemingen, die onder de deelnemingsvrijstelling vallen. De voorziening is berekend tegen het belastingpercentage op balansdatum, dan wel het tarief waartoe op balansdatum reeds is besloten.

H₉ VASTGOEDBELEGGINGEN

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde wordt gebaseerd op de marktwaarde, die wordt afgeleid uit een kapitalisatiefactor van de huuropbrengst, die mede afhankelijk is van de verwachte lange termijn continuïteit als supermarktpand. De gehanteerde kapitalisatiefactor bedraagt in de regel 10,5 tot 13 maal de huuropbrengst, maar bij sommige minder courante panden kan een afwijkende lagere waardering worden toegepast. De intern bepaalde kapitalisatiefactor wordt regelmatig getoetst aan externe marktgegevens, zoals externe beoordelingen. Zoals bij H₃ toegelicht worden huuropbrengsten en veranderingen in de reële waarde opgenomen onder de overige bedrijfsopbrengsten.

H₁₀ FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Geassocieerde deelnemingen worden gewaardeerd volgens de 'equity-methode' en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief de bij de acquisitie vastgestelde goodwill, maar exclusief acquisitiekosten. De waardering is niet lager dan nihil, tenzij de Groep verplicht is en/of reële verwachtingen heeft gewekt om verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. Niet gerealiseerde intra-groepsresultaten worden geëlimineerd. Onder de overige financiële vaste activa zijn overwegend rentedragende leningen aan afnemers en leningen aan geassocieerde deelnemingen begrepen. Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

H₁₁ VOORRADEN

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijzen, berekend op fifo-basis, of lagere marktwaarde. De marktwaarde is de geschatte verkoopwaarde onder normale omstandigheden, onder aftrek van verkoopkosten. In de waardering zijn interne distributie- en opslagkosten begrepen, terwijl bonusvergoedingen in mindering zijn gebracht.

H₁₂ HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VLOTTENDE ACTIVA

De handelsvorderingen worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

H₁₃ ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP EN DIRECT HIERAAN VERBONDEN VERPLICHTINGEN

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

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

Enmaal aangemerkt als voor verkoop aangehouden, worden immateriële en materiële activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

H₁₄ GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

De geldmiddelen en kasequivalenten bestaan uit kas- en banksaldi, alsmede deposito's en worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn, en die een integraal deel van het cash-management van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van de post geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

H₁₅ VOORZIENINGEN

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde tegen het bekende belastingtarief en is toegelicht onder H₈.

De voorziening voor personeelsbeloningen is toegelicht onder H₅. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen voor franchiserisico's en garantievoorzieningen die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt.

H₁₆ RENTEDRAGENDE SCHULDEN

Rentedragende schulden worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde onder aftrek van toerekenbare transactiekosten. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

H₁₇ OVERIGE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

I. Grondslagen voor consolidatie

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

Foodservice

- Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel.
 - Sligro B.V. te Veghel.
 - De Dis B.V. te Ter Apel (86%).
 - Van Hoeckel B.V. te 's-Hertogenbosch.
 - Bouter B.V. te Zoetermeer.
 - Tintelingen B.V. te 's-Hertogenbosch.

- Sligro Food Group International B.V. te Veghel.
 - Sligro Food Group Belgium N.V. te Rotselaar.
 - Sligro België N.V. te Antwerpen.
 - JAVA B.V.B.A. te Rotselaar.
 - Freshtrans B.V.B.A. te Rotselaar.
 - Exquisite Food N.V. te Gent.
 - I.S.P.C. International N.V. te Luik.
 - I.S.P.C. Gent N.V. te Gent.
 - Exquisite Seafood N.V. te Gent.
 - Océan Marée N.V. te Anderlecht.

Foodretail

- Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel.
 - EMTÉ Holding B.V. te Veghel.
 - EMTÉ Franchise B.V. te Veghel.
 - EMTÉ Supermarkten B.V. te Veghel.
 - EMTÉ Vleescentrale B.V. te Veghel.
 - EMTÉ Vastgoed B.V. te Veghel.

De juridische structuur van de Groep wordt ieder jaar beoordeeld op doelmatigheid, waarbij eenvoud de leidraad is.

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover geen zeggenschap bestaat. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel in het totaalresultaat van de geassocieerde deelnemingen volgens de 'equity'-methode. Dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening betrokken vanaf de datum dat sprake is van zeggenschap respectievelijk van invloed van betekenis en tot de datum waarop deze eindigt.

Intragroepsposen en eventuele niet gerealiseerde winsten of verliezen op deze transacties worden geëlimineerd bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening.

J. Gesegmenteerde informatie

In het verleden maakte Sligro Food Group onderscheid in haar resultaten naar de hoofdsegmenten Foodservice en Foodretail. Deze segmentatie sloot één op één aan op de interne managementinformatie.

Als gevolg van de classificatie van Foodretail als niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten wordt dit overzicht niet langer opgenomen in de jaarrekening.

K. Winst per aandeel

De Groep geeft inzicht in de gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa). Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst, gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan. Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst en het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan gecorrigeerd voor het verwaterende effect op de gewone aandelen van aan medewerkers toegekende aandelenopties.

L. Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

De niet voort te zetten bedrijfsactiviteit is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

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

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

TOELICHTING

op de geconsolideerde jaarrekening

Toelichtingenoverzicht	Pagina
1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	130
2. Gesegmenteerde informatie	132
3. Omzet	132
4. Overige bedrijfsopbrengsten	132
5. Personeelsgerelateerde posten	132
a. Personeelskosten	132
b. Voorziening personeelsbeloningen	133
c. Pensioenen en pensioenvoorziening	133
d. Jubileumregelingen	133
e. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)	134
6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	135
7. Accountantskosten	136
8. Financieringsbaten en -lasten	137
9. Belastingen	137
10. Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	140
11. Kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	140
12. Goodwill en overige immateriële activa	141
13. Materiële vaste activa	143
14. Vastgoedbeleggingen	144
15. Investeringsin geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa	145
16. Voorraden	146
17. Handels- en overige vorderingen	146
18. Overige vlottende activa	147
19. Geldmiddelen en kasequivalenten	147
20. Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen	147
21. Eigen vermogen	150
22. Winst per aandeel	151
23. Overige voorzieningen	151
24. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen	152
25. Overige belastingen en premies	153
26. Overige schulden en overlopende passiva	153
27. Risicobeheer	154
28. Operationele lease- en huurverplichtingen	157
29. Investeringsverplichtingen	158
30. Voorwaardelijke verplichtingen	158
31. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding	158
32. Kasstroomoverzicht	159
33. Verbonden partijen	160
34. Supply Chain Finance	160

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

In het boekjaar 2017 zijn drie acquisities gedaan.

Op 23 januari 2017 kondigden wij de overname van ISPC in België aan. ISPC is een toonaangevende Belgische Horecagroothandel met gecombineerde zelfbedienings- en bezorgvestigingen in Gent en Luik. In combinatie met het vorig jaar geacquireerde JAVA Foodservice en onze bestaande omzet in België vanuit Nederland bouwen we met deze acquisitie verder aan onze positie in België. Wij verwachten door de integratie van ISPC in het Foodservice netwerk van de Groep, onze klanten nog beter van dienst te zijn en bovendien synergievoordelen te behalen uit gezamenlijke marktbenadering, gecombineerde supply chain en gezamenlijke inkoop. De transactie is per 2 mei 2017 afgerond en sindsdien worden de cijfers in de consolidatie van de Groep opgenomen. Alle aandelen van Exquise Food N.V. en haar dochterondernemingen zijn door ons overgenomen. ISPC had in 2016 een omzet van circa € 86 miljoen en telde 250 medewerkers. In 2017 droeg ISPC € 59 miljoen bij aan de omzet. De overname heeft in 2017 een positieve bijdrage geleverd aan het resultaat van de Groep.

Op 22 december 2016 kondigden wij de overname van Tintelingen aan. Tintelingen is gespecialiseerd in zogeheten eigen keuze Kerstgeschenken en levert daarvoor fysieke of digitale geefmomenten aan bedrijven. In combinatie met onze kracht in traditionele Kerstpakketten, denken wij de klant nog beter te kunnen bedienen en synergiën op het vlak van marktbenadering en inkoop te kunnen bereiken.

De transactie is per 7 juli 2017 afgerond en sindsdien worden de cijfers in de consolidatie van de Groep betrokken. Alle aandelen van Tintelingen B.V. zijn door ons overgenomen. Tintelingen had in het gebroken boekjaar 2015/2016 een omzet van € 8 miljoen en telde 11 medewerkers. Vanwege onze rapportering onder IFRS wordt een groot deel van de omzet giftcards van Tintelingen niet langer als zodanig verantwoord, maar alleen de fee die daarover wordt ontvangen. Hierdoor blijft op onze wijze van rapporteren circa de helft van de omzet over. Met ingang van opname in de consolidatie is het boekjaar bovendien aangepast naar onze standaard. In 2017 droeg Tintelingen € 3 miljoen bij aan de omzet. De overname heeft in 2017 een positieve bijdrage geleverd aan het resultaat van de Groep.

Op 9 mei 2017 kondigden wij de strategische samenwerking met HEINEKEN aan. HEINEKEN wordt daarmee de partner van Sligro op het gebied van bier&cider. Sligro zal het verwerken, opslaan en leveren van bier&cider bestellingen door de horeca voor HEINEKEN gaan uitvoeren, met uitzondering van tankbier wat HEINEKEN zelf zal blijven doen. De combinatie van deze activiteiten van twee marktleiders is een grote strategische stap in Foodservice. We vergroten hierdoor beide de kwaliteit van dienstverlening en service aan onze klanten. De gecombineerde logistiek zal bovendien synergievoordelen bieden waarvan we beide zullen profiteren, daarnaast is er voor beide partijen de mogelijkheid om de dienstverlening aan elkaars klanten verder uit te breiden.

De deal rond de samenwerking is op 1 december 2017 afgerond. Dat is de datum waarop de samenwerkingsovereenkomsten zijn ingegaan en eveneens de datum waarop de aan- en verkooptransacties zijn afgerond. Het betreft enerzijds de verkoop van de groothandelsomzet van niet bier&cider producten van HEINEKEN aan Sligro Food Group van circa € 180 miljoen op jaarbasis. Anderzijds betreft het de verkoop van de bier&cider omzet van Sligro Food Group in Foodservice bezorging aan HEINEKEN van circa € 30 miljoen op jaarbasis. Tot slot is de omzetwaarde van de fee die Sligro Food Group voor haar logistieke dienstverlening zal ontvangen circa € 20 miljoen. Op jaarbasis voegt Sligro Food Group hiermee dus per saldo circa € 170 miljoen omzet toe. Het totaal aan medewerkers (zowel vast als uitzendkrachten) wat bij HEINEKEN bij deze activiteiten betrokken was is 370 FTE. Met ingang van 1 december 2017 worden al deze effecten in de cijfers van de Groep geconsolideerd en dat droeg in 2017 per saldo nog € 15 miljoen bij aan de omzet. De overname heeft in 2017 een positieve bijdrage geleverd aan het resultaat van de Groep.

De verkooptransactie van de bier&cider omzet van Sligro Food Group in Foodservice bezorging aan HEINEKEN betrof een activa-passiva transactie. Naast de klantcontacten en contracten gerelateerd aan deze omzet, zijn de voorraden en daarnaast slechts zeer beperkt activa en passiva verbonden welke tegen boekwaarde zijn overgedragen. Er werd een eenmalige boekwinst op deze transactie gerealiseerd van € 9 miljoen, welke geheel onder overige bedrijfsopbrengsten bij Foodservice in 2017 is verantwoord.

Een specificatie van de verworven activa en passiva is als volgt weer te geven:

x € miljoen	ISPC	Tintelingen	HEINEKEN ¹⁾	Totaal 2017	Totaal 2016
Goodwill	24		16	40	19
Overige immateriële activa	16	3	70	89	20
Materiële vaste activa	4	0	0	4	16
Voorraden	6	1	8	15	7
Handels- en overige vorderingen	9	0		9	23
Geldmiddelen en kasequivalenten	0	1		1	2
Kortlopende schulden	(11)			(11)	
Langlopende schulden	(1)			(1)	(1)
Uitgestelde belastingverplichtingen	(5)	(1)		(6)	(8)
Personeelsbeloningen	(2)			(2)	(2)
Handelsschulden en overige te betalen posten	(10)	(1)	(0)	(11)	(25)
Totaal identificeerbare netto activa	30	3	94	127	51
Af: netto schuld / (cash)	12	(1)		11	(2)
Schuldvrije koopsom	42	2	94	138	49

1) De reële waarden zijn bepaald op voorlopige basis vanwege de korte termijn tussen closing en afsluiting. Mogelijk voorzien wij nog verschuiving tussen overige immateriële activa en goodwill.

2. Gesegmenteerde informatie

Als gevolg van de classificatie van Foodretail als niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten wordt dit overzicht niet langer opgenomen in de jaarrekening.

3. Omzet

Dit betreft in zeer belangrijke mate leveringen van food en aan food gerelateerde non-food goederen en diensten aan institutionele afnemers, horeca, bedrijfsrestauranten en andere grootverbruikers in Nederland en België.

De verdeling van de omzet over de activiteiten is als volgt:

x € miljoen	2017	2016
Levering van goederen	2.119	1.966
Levering van diensten	23	20
	2.142	1.986

4. Overige bedrijfsopbrengsten

x € miljoen	2017	2016
Huuropbrengsten	0	0
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa en overige incidentele resultaten	9	0
	9	0

In de overige incidentele resultaten is een boekwinst begrepen van € 9 miljoen met betrekking tot de verkooptransactie van de bier&cider omzet van Sligro Food Group in de bezorging aan HEINEKEN.

5. Personeelsgerelateerde posten

5.A. PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	Toelichting	2017	2016
Salarissen		144	132
Sociale lasten		23	23
Premies toegezegde bijdrageregelingen	5.c	10	10
Op aandelen gebaseerde betalingen	5.e	0	0
Ingeleend personeel en uitzendkrachten		18	11
Overige personeelskosten		20	14
		215	190

5.B. VOORZIENING PERSONEELSBELONINGEN

Deze voorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

x € miljoen	Toelichting	2017	2016
Pensioenvoorziening	5c	0	0
Jubileumregelingen	5d	3	5
		3	5

5.C. PENSIOENEN EN PENSIOENVOORZIENING

Er zijn binnen de Groep in Nederland hoofdzakelijk twee pensioenregelingen, die samenhangen met de twee belangrijke CAO's die op de groepsactiviteiten van toepassing zijn.

CAO van de Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen

De medewerkers van EMTÉ Supermarkten vallen onder deze CAO. De pensioenregeling is ondergebracht bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf. De pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling. Deze regeling classificeert als toegezegde bijdragereling, omdat de Groep slechts de overeengekomen premies dient te betalen en verder geen (actuariële) risico's loopt over de verstreken diensttijd. Het bedrijfstakpensioenfonds heeft een reservetekort. EMTÉ Supermarkten heeft geen andere verplichting dan het voldoen van premies. Deze premie is gekoppeld aan de pensioengrondslag en wordt op gelijke wijze berekend voor alle bij het Fonds aangesloten bedrijven.

Overige CAO's/bedrijfstakpensioenfonds

Een beperkt deel van de medewerkers van de Groep valt onder diverse bedrijfstakpensioenfonds. Het betreft voorwaardelijke geïndexeerde middelloonregelingen en bij die fondsen is ook sprake van een reservetekort. Ook deze regelingen classificeren als toegezegde bijdrageregeling omdat de Groep slechts de overeengekomen premies dient te betalen en verder geen (actuariële) risico's loopt over de verstreken diensttijd.

CAO Groothandel in Levensmiddelen

Voor de overige medewerkers van de Groep wordt deze CAO toegepast. De pensioenregeling voor deze medewerkers is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group. Deze pensioenregeling classificeert als een toegezegde bijdrageregeling, waarbij de premie voor vijf jaar vaststaat. De Groep heeft geen andere pensioenverplichtingen dan het betalen van de overeengekomen premies.

5.D. JUBILEUMREGELINGEN

x € miljoen	2017	2016
Stand begin boekjaar	5	4
Uitkeringen	(0)	(0)
Last boekjaar	0	1
Actuarieel resultaat (eveneens last boekjaar)	(0)	0
Overboeking naar verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	(2)	
Stand einde boekjaar	3	5

5.E. OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN (OPTIEREGELING)

De doelgroep voor de optieregeling tot 2014 bestaat uit ongeveer 40 personen die 4-jarige onvoorwaardelijke, niet tussentijds uitoefenbare opties verkrijgen. Vanaf 2015 is de toekenning voorwaardelijk, voor continuering van het dienstverband. De uitoefenprijs is de 1e ex-dividend koers na toekenning. Een eventuele uit de optieregels voorvloeiende winst (na belasting) dient voor minimaal 50% te worden besteed aan aankoop van Sligro Food Group aandelen, die (wederom) vier jaar worden geblokkeerd. De toekenning voor de bestuurders van Sligro Food Group N.V. is gebaseerd op een breuk van het gemiddelde vaste salaris en de toekenningskoers, vermenigvuldigd met een factor. De factor is afhankelijk van de ontwikkeling van het totale aandeelhoudersrendement ten opzichte van een peergroep en kan variëren tussen 0% en 150%. De peergroupsamenstelling is onderdeel van de door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde regeling en is opgenomen op de website. De peergrouptoetsing leidt in 2017 tot een factor van 50% (2016: 50%). De overige leden van de doelgroep ontvangen, afhankelijk van de categorie, 50% of 25%, van de toekenning van de bestuurders.

In 2015 is het optieplan in opzet gewijzigd. De opties (Groen Bloed Certificaten) worden vanaf 2015 voorwaardelijk, voor continuering van het dienstverband, toegekend. De reële waarde van de opties wordt lineair over de looptijd van de optierechten ten laste van het resultaat gebracht. Optiewinst wordt voor de vanaf 2015 toegekende rechten volledig in aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens voor 1 jaar geblokkeerd voor medewerkers, voor de Directie is die blokkade termijn 4 jaar. Deze opties worden volledig verwerkt als 'equity settled'.

Bovendien is de doelgroep voor deze opties met ingang van 2015 eveneens uitgebreid. Sligro Food Group kent al vele jaren een aandelenparticipatieplan voor al haar medewerkers. Afhankelijk van de winst als percentage van de omzet voor de Groep krijgen de medewerkers een winstdelingspercentage van hun bruto loon tot een maximum bruto loon van € 50.000. Dit wordt uitgekeerd in de vorm van aandelen (50% van de winstdeling) en opties (50% van de winstdeling). Optiewinst wordt voor de vanaf 2015 toegekende rechten volledig in aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens voor 1 jaar geblokkeerd voor medewerkers.

Tot en met 2014 zijn op de toekenningsdatum voor alle uitstaande opties aandelen ingekocht. De betreffende aandelen zijn overgenomen van de stichting, die de werknemersaandelen beheert. Vanaf 2015 gebeurt dit op basis van de verwachting die voortvloeit uit de hierna toegelichte Black & Scholes formule.

Het verloop van het aantal uitstaande opties is als volgt:

	2017	2016
Stand begin boekjaar	1.218.272	842.885
Uitgeoefend	(122.000)	(137.200)
Verstrekt	434.488	512.587
Stand einde boekjaar	1.530.760	1.218.272

De in 2017 uitgeoefende opties hadden een uitoefenkoers van € 24,65. De werkelijke koers bij uitoefening beliep € 35,30.

De ultimo 2017 uitstaande opties zijn als volgt samengesteld:

	Looptijd	Uitoefenkoers	Aantal
21 maart 2014	1 april 2018	28,63	163.800
20 maart 2015	1 april 2019	38,41	419.885
29 maart 2016	1 april 2020	34,35	512.587
24 maart 2017	1 april 2021	34,65	434.488

Voor de toelichting van het aantal aan individuele bestuurders toegekende opties wordt verwezen naar toelichting 6.

De uit deze regeling voortvloeiende bruto kosten zijn berekend door externe deskundigen met behulp van het Black & Scholes waarderingmodel en belopen voor de toekenning in maart 2017 € 0,7 miljoen (2016: € 0,9) over de gehele looptijd van 4 jaar. De toerekening voor 2017 bedraagt netto € 0,7 miljoen (2016: € 0,5).

Daarbij zijn de volgende veronderstellingen gehanteerd:

- Risicovrije rentevoet: 0,05% (2016: -0,02%).
- Volatiliteit: 14,6%, op basis van 4-jaars historisch gemiddelde (2016: 15,3%).
- Dividendrendement: 3,2% (2016: 3,2%).
- Looptijd: 4 jaar (2016: idem).

6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

Hierna volgt een overzicht van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. De bezoldiging van de in 2017 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 2.235 duizend (2016: € 1.897). De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

	K.M. Slippens		R.W.A.J. van der Sluijs		W.J.P Strijbosch		Totaal	
x € 1.000	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Vast salaris	476	469	410	332	414	408	1.300	1.209
Korte termijn bonus	111	70	96	50	97	61	304	181
Lange termijn bonus	111	70	96	50	97	61	304	181
Pensioenpremie en -compensatie	105	107	72	57	87	93	264	257
Waarde opties	11	14	11	14	11	14	33	42
Wettelijke sociale lasten	10	9	10	9	10	9	30	27
Totaal	824	739	695	512	716	646	2.235	1.897

De korte en lange termijn bonus hebben betrekking op de prestaties in het betreffende jaar. Ze worden uitbetaald in het daaropvolgende jaar. Deze bonussen zijn voor 50% (2016: 50%) afhankelijk van de mate waarin de budgettaire winstdoelstelling wordt gerealiseerd. Indien minder dan 90% wordt gerealiseerd is er geen bonus, terwijl realisatie van de doelstelling tot een korte termijn bonus van 15% (2016: 15%) van het vast salaris leidt. Bij overschrijding van de doelstelling neemt de bonus naar rato van de procentuele overschrijding toe. Voor het jaar 2017 is de andere 50% afhankelijk van het realiseren van het Business Case niveau voor EMTÉ 3.0, de uitrol van het Sligro 3.0 bestelplatform naar minimaal 75% van de bezorgklanten, de opzet en opstart van het IT 2020 plan en de uitwerking van een aantal nieuwe Omnichannel business cases. Deze doelstellingen zijn gericht op lange termijn waarde creatie. De lange termijn bonus is gelijk aan de korte termijn bonus, maar het nettobedrag daarvan moet besteed worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group, die ten minste vier jaar moeten worden behouden. Door voor de lange termijn bonus en opties te werken met blokkade termijnen voor tenminste 4 jaar, wordt ook vanuit de beloningsstructuur het lange termijn denken en lange termijn waardecreatie gestimuleerd. Bij de vaststelling van de budgettaire winstdoelstelling en de overige doelstellingen zijn scenarioanalyses met betrekking tot de beloning in overweging genomen. In het jaar 2017 zijn de bonussen gebaseerd op 78% van het 'at-target'-niveau (2016: 50%).

De waarde van de opties betreft het in het jaar toegekende aantal opties vermenigvuldigd met de waarde per optie op basis van de in 5.e vermelde formule. Bij aandelen- en optietransacties zijn voor de verkrijgers regels opgesteld ter voorkoming van misbruik van voorkennis. Bovendien kunnen alleen transacties in aandelen verricht worden gedurende twee weken na publicatie van de jaarcijfers, de halfjaarcijfers en de aandeelhoudersvergadering en voor zover er in die periode geen sprake is van mogelijke voorkennis.

Daarnaast krijgt de Directie een onkostenvergoeding, alsmede een vergoeding voor zakelijk gereden kilometers voor privé gehouden auto's. Omdat deze strekken ter dekking van gemaakte kosten zijn deze niet in bovenstaande opstelling opgenomen, daar zij geen onderdeel vormen van de bezoldiging.

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 50 duizend (2016: € 50) en voor de overige commissarissen € 35 duizend (2016: € 35). De beloning voor de in 2017 afgetreden commissarissen beliep € 13 duizend (2016: € 9). De beloning voor de in 2017 nieuw toegetreden commissarissen beliep € 27 duizend (2016: € 26). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 33 duizend (2016: € 45). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 223 duizend (2016: € 235). Aan commissarissen worden geen opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

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

Aandelen	K.M. Slippens	R.W.A.J. van der Sluijs	W.J.P Strijbosch
Stand begin boekjaar	100.230	4.328	11.064
Aankoop	2.532	2.293	1.727
Verkoop			
Stand einde boekjaar	102.762	6.621	12.791
Opties			
Stand begin boekjaar	33.900	24.700	33.900
Uitgeoefend	(8.000)	(4.000)	(8.000)
Toegekend	5.800	5.800	5.800
Stand einde boekjaar	31.700	26.500	31.700

De werkelijke koers bij uitoefening in 2017 beliep 35,30.

Het aantal uitstaande opties per einde boekjaar is als volgt te specificeren:

Opties	Uitoefenkoers	K.M. Slippens	R.W.A.J. van der Sluijs	W.J.P Strijbosch
looptijd tot 1 april 2018	28,63	10.400	5.200	10.400
looptijd tot 1 april 2019	38,41	7.700	7.700	7.700
looptijd tot 1 april 2020	34,35	7.800	7.800	7.800
looptijd tot 1 april 2021	34,65	5.800	5.800	5.800
Stand einde boekjaar		31.700	26.500	31.700

De commissarissen bezitten geen aandelen of opties in de vennootschap (2016: idem).

7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene kosten en bedroegen over 2017 € 542 duizend (2016: € 375). Deze toename heeft mede betrekking op het uitbreiden van de controlewerkzaamheden naar België volgend op de acquisitie van ISPC en eenmalige kosten met betrekking tot de overnames en de ontwikkelingen op Foodretail. In de kosten over 2017 is een bedrag begrepen van € 20 duizend met betrekking tot additionele kosten over de controle van het voorgaande boekjaar (2016: € 15). Overige aan assurance verwante dienstverlening bestaat voornamelijk uit andere werkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken en verwerking van de koopsom bij overnames. Hiervoor is door de accountant in 2017 € 30 duizend (2016: € 25) in rekening gebracht. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

8. Financieringsbaten en -lasten

x € miljoen	2017	2016
Financieringsbaten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling, alsmede rente over vooruitbetaalde belasting	0	0
Financieringslasten over financiële verplichtingen	(5)	(4)
	(5)	(4)

9. Belastingen

9.A.1. BELASTINGEN (WINSTBELASTING)

Meebetalen aan de samenleving in de vorm van belastingen, volgens de (wettelijke) regels die daarover afgesproken zijn vinden wij belangrijk en onderdeel van fatsoenlijk zaken doen. Wij maken gebruik van fiscale faciliteiten en stimuli, maar we zoeken daarbij niet de grenzen op, noch maken wij gebruik van uitwijkroutes via zogenaamde belastingparadijzen om fiscaal te optimaliseren. Nu wij ook in België actief zijn, hebben wij aandacht voor de verdeling van de belastbare winst over beide landen. Uitgangspunt daarbij is om de toerekening van de operationele resultaten (en de belasting die daarover verschuldigd is) aan te laten sluiten bij de verantwoordelijkheden en de relevante functies in het betreffende land.

Wij streven ernaar door al onze stakeholders gezien te worden als een bedrijf dat fatsoenlijk zaken doet en desgevraagd leggen wij daarover dan ook graag verantwoording af, in gesprekken met bijvoorbeeld investeerders of bij de toelichting van onze cijfers aan de ondernemingsraad. Ook staat het onderwerp belastingen op de agenda van de Audit Commissie en deze commissie toetst regelmatig of de fiscale adviezen en aangiften passen binnen het beleid van Sligro Food Group. Voorts vormt de post belastingen geen onderdeel van KPI's binnen ons bedrijf.

Daar waar passend zoeken en voeren wij ook steeds proactief overleg met de betreffende belastingdiensten en sinds enkele jaren hebben we dat geformaliseerd middels een zogenoemd convenant voor Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst en de Douane. In dat convenant hebben wij wederzijdse afspraken gemaakt over hoe wij op transparante wijze met elkaar omgaan. Daarbij zijn concrete afspraken gemaakt over de inspanningen van de onderneming om de fiscale beheersing als onderdeel van de totale beheersmaatregelen een plaats te geven en daar werken wij voortdurend aan. De voortgang wordt in de vaste overlegstructuur met de belastingdienst gemonitord. Hierbij wordt steeds in het oog gehouden dat wij onze fair share aan belastingen afdragen en niet de fiscale grenzen opzoeken.

Hoewel het concept Horizontaal Toezicht in België niet bestaat, zoeken wij ook daar proactief het overleg met de daartoe bevoegde instanties. Wij beogen daarmee mogelijke fiscale risico's met betrekking tot onze recent opgestarte en overgenomen Belgische activiteiten te vermijden en bovendien een relatie met de fiscale autoriteiten op te bouwen in analogie met de situatie in Nederland. Het afgelopen jaar hebben wij in overleg rulings verkregen op transfer pricing en juridische fusies.

De onderbouwing en vastlegging van de gehanteerde transfer pricing-methodiek vormt een integraal onderdeel van onze fiscale beheersing. Als onderdeel hiervan voldoen wij dan ook aan de vanaf 1 januari 2016 geldende aanvullende documentatieverplichtingen in het kader van de indiening van een landenrapport (Country-by-Country Reporting) alsmede het groepsdossier en lokaal dossier.

In het Nederlandse en Belgische belastingstelsel zijn er verschillen tussen de winst volgens de jaarrekening en de winst waarover belasting verschuldigd is. De verschillen ontstaan onder meer uit een afwijkende waardering van immateriële activa, onroerend goed, voorraden, voorzieningen, fiscale investeringssubsidies alsmede fiscaal beperkt of niet-afrekbare bedragen.

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

x € miljoen	2017	2016
Verschuldigd over boekjaar	23	20
Correcties van voorgaande jaren	0	(0)
Verplichting over boekjaar	23	20
Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte belastingen:		
Mutatie cash-flow hedge langlopende lening	(0)	(0)
	(0)	(0)
	(4)	(3)
Belastinglast uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	19	17

De post belastinglast uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten is exclusief de belastinglast uit de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten van € 1 miljoen (2016: € 1); dit bedrag is opgenomen onder de post 'Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen' (zie toelichting 10).

De belastinglast per aandeel is als volgt weer te geven:

x € 1	2017	2016
Belastinglast per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0,44	0,37
Belastinglast per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0,03	0,03

9.A.2. EFFECTIEVE BELASTINGDRUK

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

x € miljoen	2017	2016
Winst vóór belastingen	95	86
Nominale belastingdruk (Nederland 25,0%, België 34,0%)	24	22
Correcties voorgaande jaren	(0)	(0)
Energie investeringsaftrek (e.d.)	(1)	(1)
Vrijval uit de uitgestelde belastingverplichtingen	(3)	
Innovatiebox		(3)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en niet aftrekbare bedragen, onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen	(1)	(1)
Effectieve belastingdruk 20,0% (2016: 19,0%)	19	17

Op het einde van het boekjaar maken wij ten aanzien van een aantal belastingposten een inschatting. Op het moment van aangifte kunnen de werkelijke uitkomsten afwijken waardoor er (beperkte) afwijkingen ontstaan. Deze correcties uit voorgaande jaren worden in het lopende boekjaar verwerkt.

Als onderdeel van onze MVO-agenda investeren wij in meer duurzame koel- en verwarmingstechnieken op onze locaties. Daarvoor zijn fiscale investeringssubsidies beschikbaar waar wij gebruik van maken.

Ultimo 2017 is in België een wetswijziging aangenomen waarmee het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting de komende jaren stapsgewijs wordt verlaagd van 34% naar 25%. Dat leidt tot een eenmalige vrijval uit de uitgestelde belasting verplichtingen van € 3 miljoen welke in 2017 is verwerkt.

Vanaf 2010 hebben wij gebruik gemaakt van de innovatiebox voor het door ons ontwikkelde systeem van papierloos order verzamelen. Conform de afspraak met de belastingdienst hebben wij tot en met 2016 gebruik gemaakt van deze faciliteit. De mogelijkheden voor toepassing van de innovatiebox voor de komende jaren lijken vooralsnog beperkt.

De onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen hebben betrekking op ons aandeel in de resultaten na belastingen van onze geassocieerde deelnemingen. Op deze resultaten is de fiscale deelnemingsvrijstelling van toepassing. De overige correcties betreffen voornamelijk niet aftrekbare kosten voor personeelsbeloningen, waaronder ons aandelenparticipatieplan, en niet aftrekbare advieskosten bij overnames.

9.B. WINSTBELASTING VORDERINGEN EN SCHULDEN

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

x € miljoen	2017	2016
Vorderingen	1	2
Schulden	1	0

Ultimo 2017 zijn alle Nederlandse 100% dochtervennootschappen opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Bij een fiscale eenheid wordt belasting geheven alsof er sprake is van één vennootschap. Dit houdt tevens in dat alle vennootschappen waaruit de fiscale eenheid bestaat aansprakelijk zijn voor de belastingschuld van de eenheid. De stand ultimo boekjaar heeft betrekking op het betreffende boekjaar.

9.C. UITGESTELDE BELASTINGVERPLICHTINGEN

Deze kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € miljoen	2017	2016
Immateriële activa	11	10
Materiële vaste activa	14	18
Voorraden	1	1
Overige	(1)	(1)
Netto verplichting	25	28

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben vooral betrekking op de verwerking van immateriële activa uit overnames en op een afwijkende waardering van onroerend goed, waarvoor fiscaal specifieke regels worden gehanteerd. De afgelopen jaren zijn bovendien fiscale faciliteiten gebruikt voor versnelde afschrijving op investeringen in het kader van crisismaatregelen. Deelnemingen van meer dan 5% in het kapitaal van andere vennootschappen vallen onder de deelnemingsvrijstelling, waardoor resultaten en/of dividenden fiscaal onbelast c.q. niet aftrekbaar zijn. Het verschil in waardering van de deelnemingen is daarom niet in de berekening van de uitgestelde belastingverplichtingen betrokken.

Het verloop over het verslagjaar is als volgt:

x € miljoen	2017	2016
Stand begin boekjaar	28	25
Overnames	6	7
Vrijval ten gunste van het resultaat	(3)	
Mutatie boekjaar	(1)	(3)
Mutatie voorgaande jaren	(0)	(1)
Overboeking naar verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	(5)	
Stand einde boekjaar	25	28

Er zijn geen uitgestelde belastingverplichtingen of -vorderingen die niet zijn opgenomen op de balans.

10. Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen

In juli 2017 heeft de Groep aangekondigd dat in de tweede helft van 2017 een onderzoek plaats zou vinden welke alternatieve strategie voor onze retailactiviteiten de meeste waarde creëert. Dit onderzoek heeft ertoe geleid dat de Foodretail activiteiten ultimo 2017 kwalificeren als niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten en als Activa aangehouden voor verkoop (zie toelichting 20). Het segment Foodretail was voorheen niet aangemerkt als aangehouden voor verkoop, noch als niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten. De vergelijkende cijfers in de winst- en verliesrekening zijn herzien om de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten afzonderlijk te tonen van de voort te zetten bedrijfsactiviteiten. Leveringen tussen de segmenten Foodservice en Foodretail vinden beperkt plaats en zijn geëlimineerd.

Een verkort overzicht van de winst- en verliesrekening van de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is als volgt weer te geven:

x € miljoen	2017	2016
Omzet	828	827
Overige bedrijfsopbrengsten	10	4
Kosten	(832)	(826)
Winst voor belastingen	6	5
Winstbelastingen	(1)	(1)
Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	5	4
Gegevens per aandeel	€	€
Gewone winst per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0,10	0,09
Verwaterde winst per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0,10	0,09

11. Kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

x € miljoen	2017	2016
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	19	51
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(10)	(25)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Netto kasstroom	9	26

12. Goodwill en overige immateriële activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa		
		Vestigings- plaatsen, klantrelaties en overige	Software	Totaal
Kostprijs	130	144	33	177
Cumulatieve amortisatie	(4)	(85)	(25)	(110)
Stand per 2 januari 2016	126	59	8	67
Herrubricering			1	1
Investerings		5	8	13
Desinvesteringen				
Acquisities	19	20	0	20
Amortisatie		(17)	(8)	(25)
Totaal mutaties	19	8	1	9
Kostprijs	149	170	40	210
Cumulatieve amortisatie	(4)	(103)	(31)	(134)
Stand per 31 december 2016	145	67	9	76
Investerings		5	9	14
Desinvesteringen			(0)	(0)
Acquisities	40	89	0	89
Amortisatie		(18)	(8)	(26)
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	(30)	(10)		(10)
Totaal mutaties	10	66	1	67
Kostprijs	155	182	50	232
Cumulatieve amortisatie		(49)	(40)	(89)
Stand per 30 december 2017	155	133	10	143

VERDELING GOODWILL NAAR KASSTROOMGENERERENDE EENHEDEN

De goodwill is als volgt over de kasstroomgenererende eenheden verdeeld:

x € miljoen	2017	2016
Foodretail		30
Foodservice	155	115
	155	145

De vestigingsplaatsen, en klantrelaties en overige zijn als volgt te specificeren:

x € miljoen	2017	2016
Aan overnames gerelateerde immateriële activa		
Klantrelaties	116	40
Vestigingsplaatsen	2	13
Merkmamen	7	2
	125	55
Niet aan overnames gerelateerde immateriële activa		
Signing fees	8	10
Leningen	0	2
	8	12
	133	67

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Foodservice is gebaseerd op een bedrijfswaardeberekening en wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheid. Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Foodservice (aanzienlijk) hoger is dan de boekwaarde en derhalve is er geen bijzonder waardeverminderversverlies verantwoord (2016: idem).

BELANGRIJKE VERONDERSTELLINGEN BIJ DE RAMINGEN VAN DE CONTANTE WAARDE VAN DE KASSTROMEN

Uitgangspunt is het gerealiseerde bedrijfsresultaat vóór amortisatie (Ebita) in het afgelopen jaar, de begroting voor het komend boekjaar een en ander getoetst aan het bedrijfsresultaat in voorgaande jaren. De belangrijke veronderstellingen bij de berekening van de realiseerbare waarde betreffen de disconteringsvoet, het groeipercentage met betrekking tot de eindwaarde ('terminal growth rate'), en de Ebita-groei. De veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

DISCONTERINGSVOET 9% (2016: 9%)

De gehanteerde disconteringsvoet vóór belastingen voor de Foodservice en Foodretail activiteiten is afgeleid van de vermogenskostenvoet (WACC) zoals gehanteerd door financieel analisten en gecorrigeerd voor een normalisatie van de vermogensstructuur.

EINDWAARDE-GROEI 1% (2016: 1%)

Voor de Foodservice en Foodretail activiteiten is het contante-waardemodel gebaseerd op geschatte kasstromen over de periode van vijf jaar. Het groeicijfer op de lange termijn is afgeleid van de nominale bbp-groei in Nederland.

BEGROTE EBITA-GROEI 1% (2016: 1%)

De begrote Ebita wordt uitgedrukt als de samengestelde jaarlijkse groei in de eerste vijf jaar van de gehanteerde plannen voor de toetsing op bijzondere waardevermindering en is mede gebaseerd op ervaring in het verleden.

GEVOELIGHEIDSANALYSE

Er is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd op de veronderstellingen gebruikt bij de raming van de contante waarde van de kasstromen. Indien de disconteringsvoet met 2% wordt verhoogd danwel de eindwaarde-groei met 1% wordt verlaagd, is er nog altijd voldoende ruimte tussen de contante waarde en de boekwaarde. Indien de Ebita-groei naar 0% zou worden verlaagd dan blijft de headroom bij Foodservice nog altijd voldoende.

13. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering ¹⁾	Totaal
Kostprijs	436	79	264	5	784
Cumulatieve afschrijvingen	(174)	(61)	(234)		(469)
Stand per 2 januari 2016	262	18	30	5	315
Investerings	33	12	28	5	78
Desinvesteringen	(0)		(0)		(0)
Acquisities	10	0	6		16
Overboekingen ²⁾	(4)	(0)	(0)		(4)
Afschrijvingen	(17)	(7)	(18)		(42)
Bijzondere waardeverminderingen	(2)	(0)	(0)		(2)
Totaal mutaties	20	5	16	5	46
Kostprijs	466	85	291	10	852
Cumulatieve afschrijvingen	(184)	(62)	(245)		(491)
Stand per 31 december 2016	282	23	46	10	361
Investerings	31	11	33	(2)	73
Desinvesteringen	(5)	(0)	(1)		(6)
Acquisities	2	1	1	0	4
Overboekingen ²⁾	2				2
Afschrijvingen	(19)	(7)	(23)		(49)
Bijzondere waardeverminderingen	(2)	(0)	(0)		(2)
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	(53)	(10)	(16)	(1)	(80)
Totaal mutaties	(44)	(5)	(6)	(3)	(58)
Kostprijs	382	60	184	7	633
Cumulatieve afschrijvingen	(144)	(42)	(144)		(330)
Stand per 30 december 2017	238	18	40	7	303

1) De investeringen zijn het netto bedrag van investeringen in het huidige boekjaar en overboekingen naar de materiële vaste activa gedurende het jaar.

2) Van vaste activa aangehouden voor verkoop.

GELEASDE ACTIVA

De Groep heeft financiële leaseovereenkomsten afgesloten waarvan de boekwaarde, begrepen in de materiële vaste activa, per 30 december 2017 € 7 miljoen (2016: € 9) bedraagt.

ACTIVA IN UITVOERING

De Groep is voortdurend actief met de verwerving, uitbreiding dan wel upgradering van vestigingspunten en/of distributiecentra. Na afronding van een project worden activa in uitvoering overgeboekt naar de betreffende categorieën in de materiële vaste activa.

GROOTHANDELS- EN WINKELPANDEN EN DISTRIBUTIECENTRA

De samenstelling van de post bedrijfsgebouwen en -terreinen is als volgt:

x € miljoen	2017	2016
Terreinen	68	77
Supermarkt gebouwen		21
Overige gebouwen	129	122
Subtotaal eigen panden en terreinen	197	220
Terreinen huurpanden	3	3
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	38	59
	238	282

De oppervlakte van de terreinen beloopt 784.000 m² (2016: 876.000 m²) waarvan 288.000 m² voor het centrale complex (2016: 288.000 m²).

Specificatie eigen panden:

	Aantal		x 1.000 m ²		x € miljoen	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Zelfbedieningsgroothandels	27	26	177	171	101	91
Klantendistributiecentra	5	6	70	95	37	41
Productiebedrijven	2	3	11	15	7	9
Centrale complex	1	1	140	140	47	47
Supermarkten in eigen gebruik		17		17		26
Buiten gebruik gestelde activa	2	6	3	6	2	4
Overige	2	2	4	4	3	2
	39	61	405	448	197	220

14. Vastgoedbeleggingen

x € miljoen	Toelichting	2017	2016
Stand begin boekjaar		20	19
Investerings		0	0
Reële waarde-aanpassingen		0	1
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop	20.1	(20)	
Stand einde boekjaar		0	20

De naar activa aangehouden voor verkoop overgeboekte vastgoedbeleggingen betreft 8 (2016: 8) aan franchise-afnemers verhuurde supermarktpanden op basis van operational lease. De bruto vloeroppervlakte beliep 12.141 m² (2016: 12.141 m²). De toekomstige minimale lease-betalingen uit hoofde van niet opzegbare lease-overeenkomsten zijn vermeld in toelichting 28. De directe kosten die samenhangen met de vastgoedbeleggingen belopen € 14 duizend (2016: € 13). De contracten betreffen 'normale' verhuurcontracten. In 2017 hebben ter toetsing externe beoordelingen plaatsgevonden.

15. Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa

x € miljoen	Toelichting	2017	2016
Geassocieerde deelnemingen		53	51
Overige financiële vaste activa			
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen		1	1
Leningen aan afnemers		7	6
Reële waarde derivaten	24	1	10
		9	17

GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

in %	2017	2016
Foodservice		
O. Smeding & Zn. B.V., Sint Annaparochie	49	49
M. Ruig & Zn. B.V., Oostzaan	25	25
G. Verhoeven Bakkerij B.V., Veldhoven	25	25
Slagerij Kaldenberg B.V., Herwijnen	33	33
Vemaro B.V., Venlo	40	40
Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A. ¹⁾ , Beesd		
BLOC Groepering voor Samenaankoop en Invoer CVBA ¹⁾ , Strombeek		
Foodretail		
Spar Holding B.V., Waalwijk	45	45
Super Direct Retail B.V. ²⁾ , Zaltbommel	37	37

1) Betreft lidmaatschappen in inkooporganisaties.

2) In staat van faillissement.

Van geassocieerde deelnemingen zijn de laatst bekende cijfers in de waardering betrokken. Alle gehouden deelnemingen, met uitzondering van Super Direct Retail B.V., hebben een strategisch karakter. De stemrechten zijn gelijk aan het procentuele gehouden belang.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen is als volgt:

x € miljoen	2017	2016
Stand begin boekjaar	51	48
Acquisitie		0
(Des)investerings	0	(0)
Resultaat	9	8
Dividend	(7)	(5)
Stand einde boekjaar	53	51

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2016, respectievelijk 2015):

x € miljoen	Spar Holding B.V.		Overige geassocieerde deelnemingen	
	2017	2016	2017	2016
Activa	80	79	78	72
Verplichtingen	45	46	60	56
Eigen vermogen	35	33	18	16
Omzet	444	439	968	923
Winst	9	6	6	7

OVERIGE FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De leningen aan afnemers hebben een gemiddelde looptijd van meerdere jaren en er wordt veelal een marktconforme rente berekend, sommige leningen zijn renteloos.

16. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	2017	2016
Centraal distributiecentrum	66	73
Vestigingen en decentrale distributiecentra	135	161
Emballage	3	8
Voorraden onderweg	3	3
	207	245

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 5 miljoen (2016: € 4).

17. Handels- en overige vorderingen

x € miljoen	2017	2016
Debiteuren	132	119
Leveranciers	41	60
	173	179

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekenende creditnota's. Op de post handelsdebiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 4 miljoen (2016: € 4).

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen		2017	2016
Stand begin jaar		4	4
Acquisities		1	0
Afgeboekte posten		(1)	(0)
Toegevoegd ten laste van het resultaat		1	
Overboeking naar activa aangehouden voor verkoop		(1)	0
Stand einde boekjaar		4	4

18. Overige vlottende activa

x € miljoen	Toelichting	2017	2016
Reële waarde derivaten	24		13
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten		24	11
		24	24

Onder de overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten zijn onder meer personeelsleningen en af te rekenen bedragen inzake investeringsprojecten begrepen, alsmede nog te ontvangen inkoopkortingen over reeds verstreken promotieperiodes.

19. Geldmiddelen en kasequivalenten

x € miljoen		2017	2016
Kassaldi en stortingen onderweg		16	18
Vrije banksaldi		37	69
Termijndeposito		5	5
		58	92

Het termijndeposito heeft een looptijd tot 30 september 2018 en hangt samen met verstrekte garanties door een financiële instelling.

20. Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen

De activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen zijn als volgt opgebouwd:

x € miljoen	Toelichting	2017	2016
Bedrijfsactiviteiten die niet duurzaam zullen worden voortgezet	20.1	221	
Vaste activa aangehouden voor verkoop	20.2	0	3
Activa aangehouden voor verkoop		221	3
Verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	20.1	123	

20.1. BEDRIJFSACTIVITEITEN DIE NIET DUURZAAM ZULLEN WORDEN VOORTGEZET

In het tweede kwartaal van 2017 hebben wij de EMTÉ 3.0 formule geëvalueerd en ons gebogen over onze toekomst in Foodretail. Belangrijkste conclusies uit de evaluatie van de prestaties van EMTÉ 3.0 waren en zijn dat de formule veel waardering oogst van onze klanten, maar dat zich dat nog onvoldoende vertaalt naar groei in omzet. De doorgevoerde optimalisaties werpen wel hun vruchten af, maar het zal naar verwachting langer duren voordat wij de doelstellingen uit onze business case hebben bereikt. Naar aanleiding van deze uitkomst van de evaluatie, hebben wij de ombouw naar 3.0 voor de rest van 2017 gepauzeerd en ons vooral geconcentreerd op verbetering van de winstgevendheid en verdere optimalisatie van de formule. Ook in 2018 blijven we langs deze lijn werken waarbij ombouw naar 3.0 vooralsnog alleen zal plaatsvinden op locaties die gepland staan voor relocatie. In het eerste kwartaal van 2018 zullen op basis van deze planning geen locaties worden omgebouwd.

Naast de beoordeling van onze nieuwe formule hebben wij ons ook gebogen over onze toekomst in Foodretail. De belangrijkste conclusie daaruit is dat een zelfstandige toekomst niet langer de beste strategie voor onze Foodretail activiteiten lijkt om lange termijn waarde te creëren. Immers zal het met een bescheiden marktaandeel van circa 2,5%, hoe dan ook steeds moeilijker worden om de in een hoog tempo veranderende markt bij te benen. We hebben de tweede helft van 2017 dan ook gebruikt om breed te onderzoeken welke alternatieve strategie voor onze Foodretail activiteiten de meeste waarde creëert. Hierbij is meegewogen dat de combinatie van Foodservice en Foodretail ons op tal van vlakken veel synergie geeft, die wij inschatten op een bedrag tussen de € 15 miljoen en € 20 miljoen per jaar voor Sligro Food Group als geheel. Daarnaast levert de combinatie ook voordelen van meer kwalitatieve aard voor de Groep op zoals onderscheidend en lerend vermogen binnen de Groep.

Uit de gesprekken die wij hebben gevoerd met vele partijen zowel binnen als buiten Nederland hebben we een beeld gekregen over de interesse tot samenwerking in de vorm van een partnership en de interesse in een overname van onze Foodretail activiteiten. Daaruit blijkt dat ons beeld over de meerwaarde van een partnership klopt, maar dat de uitwerking van die samenwerkingsvorm in de praktijk een complexe zaak is. Aan de andere kant blijkt er ook veel interesse te zijn vanuit marktpartijen voor de overname van onze Foodretail activiteiten. In dat scenario zal echter nog moeten blijken in welke mate het verlies aan synergie gecompenseerd wordt in een dergelijke transactie.

Na alle alternatieven gewogen te hebben, is besloten om na de meer informele verkenning in de tweede helft van 2017 een formeel proces op te starten met als doel tot een definitieve transactie te komen in een van beide scenario's (partnership of verkoop). Dat proces zal naar verwachting in de loop van 2018 tot een transactie rond de Foodretail activiteiten leiden. Daarbij merken wij wel op dat zorgvuldigheid van het proces voor snelheid gaat.

Bij de uiteindelijke keuze zullen wij steeds de belangen van al onze stakeholders afwegen om zo tot een weloverwogen oplossing te komen.

Op 30 december 2017 zijn de activa aangehouden voor verkoop en de daaraan direct verbonden verplichtingen opgenomen tegen de boekwaarde en zijn als volgt te specificeren:

x € miljoen	2017
ACTIVA	
Goodwill	30
Overige immateriele activa	10
Materiele vaste activa	80
Vastgoedbeleggingen	20
Overige financiële vaste activa	2
Totaal vaste activa	142
Vorraden	45
Handels- en overige vorderingen	27
Overige vlottende activa	5
Geldmiddelen en kasequivalenten	2
Totaal vlottende activa	79
Activa aangehouden voor verkoop	221
PASSIVA	
Uitgestelde belastingverplichtingen	5
Personeelsbeloningen	2
Totaal langlopende verplichtingen	7
Crediteuren	95
Overige belastingen en premies	5
Overige schulden en overlopende passiva	16
Totaal kortlopende verplichtingen	116
Verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	123

Er is geen bijzonder waardevermindingsverlies ter zake van de afwaardering van de groep af te stoten activa en verplichtingen naar de laagste van zijn boekwaarde en zijn reële waarde na aftrek van verkoopkosten opgenomen.

20.2. VASTE ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

De vaste activa aangehouden voor verkoop betreft 1 onroerend goed project dat voor een periode langer dan 1 jaar te koop staat. Desondanks is nog steeds het voornemen om dit object op korte termijn te verkopen. Gedurende het boekjaar zijn 2 objecten verkocht en is 1 object teruggeboekt naar de materiële vaste activa.

x € miljoen	2017	2016
Stand begin boekjaar	3	4
Overboekingen	(2)	4
Bijzondere waardeverminderingen		(0)
Verkopen	(1)	(5)
Stand einde boekjaar	0	3

21. Eigen vermogen

GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 12.000.000 euro verdeeld in 200.000.000 aandelen, alle met een nominale waarde van 6 eurocent. Het geplaatste en volgestorte kapitaal bedraagt per 30 december 2017 € 2.655.300,90 (per 31 december 2016: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

x € 1.000	2017	2016
Stand begin boekjaar	44.255	44.255
Mutaties	0	0
Stand einde boekjaar	44.255	44.255
Waarvan ingekocht	(290)	(375)

Alle aandeelhouders zijn gerechtigd tot dividend zoals dit van tijd tot tijd wordt gedeclareerd en hebben het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens aandeelhoudersvergaderingen. Het totaal verloop van het eigen vermogen is nader gespecificeerd op pagina 118.

AGIO

Hieronder is opgenomen hetgeen op de aandelen gestort is boven de nominale waarde.

OVERIGE RESERVES

Van deze reserve is € 13 miljoen (2016: € 11) niet uitkeerbaar. Dit heeft betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderings van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds.

HERWAARDERINGSRESERVE

Voor zover de waardering van vastgoedbeleggingen tegen reële waarde leidt tot een positieve aanpassing van de waardering, wordt met inachtneming van uitgestelde belastingverplichtingen hiervoor een herwaarderingsreserve gevormd. Deze reserve is niet uitkeerbaar.

HEDGING RESERVE

Deze bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve netto-mutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten op langlopende leningen. Deze reserve is niet uitkeerbaar.

RESERVE EIGEN AANDELEN

Dit betreft de aankoopwaarde van 289.600 in samenhang met het optieprogramma ingekochte eigen aandelen.

ONVERDEELDE WINST/DIVIDEND

Na balansdatum heeft de directie met goedkeuring van de Raad van Commissarissen het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan:

x € miljoen	2017	2016
Toevoeging aan de overige reserves	19	16
Uitgekeerd interim-dividend (2017: € 0,50 per aandeel; 2016: € 0,45)	22	20
Beschikbaar voor regulier (slot)dividend (2017: € 0,60 per aandeel; 2016: € 0,55)	27	24
Beschikbaar voor variabel dividend (2017: € 0,30 per aandeel; 2016: € 0,30)	13	13
	81	73

Dit voorstel is, behoudens het interim-dividend, niet in de balans verwerkt en heeft geen invloed op de winstbelasting.

22. Winst per aandeel

Het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar is als volgt:

x 1.000	2017	2016
Stand begin boekjaar	43.858	43.790
Effect mutatie eigen aandelen	86	68
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	43.944	43.858

x € 1	2017	2016
Gewone winst per aandeel	1,83	1,67
Verwaterde winst per aandeel	1,83	1,67
Gewone winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	1,73	1,58
Verwaterde winst per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	1,73	1,58

De uitgegeven personeelsopties waarvan de uitoefenprijs onder de gemiddelde koers gedurende het jaar ligt zijn meegenomen in de berekening van de verwaterde winst per aandeel.

23. Overige voorzieningen

De post overige voorzieningen heeft voornamelijk betrekking op garantieverplichtingen.

24. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen

LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

x € miljoen	Rente	Resterende looptijd (jaren)	2017	2016
USD 75 mln-lening (Bullet)	4,15%	3	63	71
€ 30 mln-lening (Bullet)	1,33%	6	30	30
€ 40 mln-lening (Bullet)	1,67%	8	40	
€ 70 mln-lening	Euribor + variabele opslag	3	70	
USD 75 mln-lening (Bullet)	3,55%			71
Leaseverplichtingen en overige			4	2
			207	174
Aflossingsverplichtingen binnen 1 jaar			14	71
Leningen langer dan 1 jaar			193	103
Aflossingsverplichtingen na 5 jaar			70	30

De Groep maakt gebruik van cross currency interest rate swaps om het rente- en valutarisico te beheersen van de USD-leningen in overeenstemming met het treasury beleid. Hierdoor wordt het koersresultaat op de USD-leningen van € 13 miljoen positief (2016: € 5 negatief) en de swaps van € 13 miljoen negatief (2016: € 5 positief), per saldo geheel geneutraliseerd. De looptijd van de swaps is gelijk aan de looptijd van de leningen. De afdekking van de nog uitstaande USD-lening is behandeld als cash-flow hedge.

De 4,15% USD-lening is via een cross currency interest rate swap effectief omgezet in een 3,96% €-lening. De geamortiseerde kostprijs van deze lening is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swap op deze USD-lening beloopt positief € 1 miljoen (2016: positief € 10) en is verantwoord onder de overige financiële vaste activa.

In 2016 heeft de Groep een shelf faciliteit, in de vorm van een US Private Placement, afgesloten. Het betreft een niet-gecommiteerde faciliteit met een maximum van € 100 miljoen waar de Groep over een periode van 3 jaar gebruik van kan maken. Voor elke opname onder deze faciliteit kan de Groep steeds de omvang van de lening (met een minimum van € 10 miljoen) en de looptijd (met een minimum van 7 jaar) vaststellen. De rente is afhankelijk van de markt op het moment van opname.

In april 2016 heeft de Groep een eerste lening van € 30 miljoen onder deze faciliteit opgenomen, met een looptijd van 7 jaar en een vaste rente van 1,33% op jaarbasis. In september 2017 heeft de Groep een tweede lening van € 40 miljoen opgenomen, met een looptijd van 8 jaar en een vaste rente van 1,67% op jaarbasis. Hierdoor heeft de Groep tot april 2019 nog de mogelijkheid om € 30 miljoen op te nemen.

In 2017 is de bankfaciliteit met de Rabobank herzien en verruimd. Onder deze nieuwe faciliteit is een lening opgenomen van € 70 miljoen. De lening heeft een looptijd van 3 jaar en is rentedragend tegen een variabele rente welke is gekoppeld aan Euribor. Een eerste tussentijdse aflossing van € 10 miljoen vindt plaats in 2018. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar pagina 92 'Financiering op hoofdlijnen'.

De 3,55% USD-lening was effectief omgezet in een 3,46% €-lening. De reële waarde van de swap op deze USD-lening beliep in 2016 € 13 miljoen positief en was verantwoord onder de overige vlottende activa. Deze lening is eind 2017 volledig afgelost.

SCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN

Zekerheden

De Groep beschikt ultimo 2017 over kortlopende krediet-faciliteiten van € 87 miljoen, waarvan geen gebruik wordt gemaakt. Hiervan is € 41 miljoen gecommiteerd. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen zekerheden gesteld voor een totaalbedrag van € 2 miljoen.

Sligro Food Group dient ultimo 2017 voor zowel de langlopende verplichtingen als de kortlopende kredietfaciliteiten aan de volgende ratio te voldoen:

	Voorwaarde	Werkelijk
Netto rentedragende schuld/bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie	< 3,0	0,8
Aan de gestelde ratio wordt derhalve ruimschoots voldaan. Indien niet aan de overeengekomen ratio wordt voldaan kunnen de kredietverstrekkers nadere eisen stellen.		

25. Overige belastingen en premies

x € miljoen	2017	2016
BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage	14	16
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	5	8
Pensioenpremies	0	0
	19	24

26. Overige schulden en overlopende passiva

x € miljoen	2017	2016
Personeel	21	27
Klantenbonussen	17	11
Emballage	8	8
Loyaltyverplichtingen	3	7
Overige	17	10
	66	63

Onder de schulden aan personeel zijn onder meer verplichtingen voor winstdeling, vakantiegeld en -dagen opgenomen.

27. Risicobeheer

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt de Groep krediet-, liquiditeits- en marktrisico (rente-, valuta- en overig marktrisico). Er zijn ten opzichte van vorig jaar geen wijzigingen in het beleid en de beheersing van de Groep ten aanzien van deze risico's.

KREDIETRISICO

Bij de foodserviceactiviteiten vindt een deel van de leveringen plaats zonder gegarandeerde betaling vooraf. In belangrijke mate worden de daaruit voortvloeiende vorderingen door middel van de zogenaamde Bedrijven Euro-incasso verrekend. In beperkte mate neemt de afnemer zelf het initiatief tot betaling. Deze incasso is geen instrument dat betaling garandeert, indien de afnemer onvoldoende middelen heeft. Door de grote spreiding over de afnemers en de korte betaaltermijnen is gebleken dat het kredietrisico in relatie tot de leveringen op krediet bij de foodserviceactiviteiten relatief beperkt is. Ultimo 2017 beliepen de vorderingen op foodserviceafnemers opgenomen onder financiële activa circa € 7 miljoen (2016: € 5) en handelsvorderingen circa € 132 miljoen (2016: € 111). De handelsvorderingen met een ouderdom boven de 3 maanden betreffen vorderingen van Bouter. Dat hangt samen met het projectmatig karakter van hun activiteiten.

De ouderdom van deze handelsvorderingen kan als volgt weergegeven worden:

x € miljoen	< 1 mnd	1 - 3 mnd	3 - 12 mnd	> 12 mnd	Totaal
2017	<u>119</u>	<u>10</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>132</u>
2016	<u>108</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>111</u>

De Groep heeft ultimo 2017 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 41 miljoen (2016: € 60). Deze vorderingen hebben hoofdzakelijk betrekking op inkoop gerelateerde jaarafspraken, die na afloop van het jaar worden uitgekeerd. In zijn algemeenheid is de Groep in staat deze posten bij wanbetaling door de leverancier te verrekenen met uitstaande verplichtingen.

LIQUIDITEITSRISICO

De Groep streeft ernaar om voldoende liquiditeiten aan te houden (mede in de vorm van toezeggingen door financiële instellingen), zodat zij te allen tijde aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit wordt onder andere bereikt door bij de financiering van de bedrijfsactiviteiten relatief veel van (middel)lange kredieten gebruik te maken, met gespreide aflossingsschema's. Bovendien is de beschikbaarheid van € 41 miljoen aan korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar.

Hieronder is een opstelling opgenomen van de financiële verplichtingen, inclusief de geschatte rentebetalingen.

x € miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Langlopende verplichtingen ¹⁾	193	213	14	127	72
Kortlopende verplichtingen ²⁾	<u>468</u>	<u>468</u>	<u>468</u>		
	<u>661</u>	<u>681</u>	<u>482</u>	<u>127</u>	<u>72</u>

1) Contractuele kasstromen zijn opgenomen tegen de swap-koers op de vervaldatum van de verplichtingen.

2) De post 'Verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop' bevatte € 7 miljoen langlopende verplichtingen waarvoor in bovenstaande opstelling is gecorrigeerd.

MARKTRISICO (RENTE- EN VALUTARISICO)

Een deel van het risico van schommelingen in vreemde valutakoersen en rentepercentages wordt afgedekt met behulp van afgeleide financiële instrumenten.

Renterisico

Onder toelichting nummer 24 is inzicht gegeven in de langlopende financiering en de rentecondities daarbij.

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op leningen en inkopen. Dit betreft voornamelijk de Amerikaanse dollar. Zoals toegelicht onder waarderingsgrondslag H₂ is het valutarisico op de leningen geheel afgedekt. De Groep dekt bovendien een deel van de dollarinkoopverplichtingen door middel van valutatermijncontracten. Het streven is erop gericht om transacties met een looptijd groter dan twee maanden in te dekken en transacties met een kortere looptijd niet. Het dollarinkoopvolume op jaarbasis bedraagt circa USD 25 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa twee maanden. Op valutatermijncontracten voor inkoopverplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valuta-effect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

Kapitaalbeheer

De Groep streeft ernaar om zoveel mogelijk gebruik te maken van haar kredietfaciliteiten in het kader van de finan-

ciering, mits ruimschoots aan de daarbij gestelde ratio kan worden voldaan. De Groep heeft geen expliciete rendementsdoelstelling in relatie tot het aangewende kapitaal. Er wordt naar een gemiddelde nettowinstgroei gestreefd, die tenminste in lijn is met de beoogde gemiddelde omzetgroei.

Reële waarde

De boekwaarde van financiële instrumenten komt nagenoeg overeen met de reële waarde. De tegen reële waarde opgenomen financiële instrumenten vallen qua waarderingsmethode onder 'niveau 2', hetgeen betekent dat de waardering is geschied op basis van een berekening door een financiële instelling, die mede gebaseerd is op marktgegevens. De vastgoedbeleggingen en voor verkoop aangehouden activa zijn eveneens gewaardeerd tegen reële waarde en vallen onder 'niveau 3' (eigen waarderingsmethodiek op basis van kennis aanwezig in de Groep, zoals toegelicht onder F in de grondslagen).

GEVOELIGHEIDSANALYSES

Hieronder is voor een aantal externe factoren in beeld gebracht wat een wijziging van die factoren aan impact heeft op de winst voor belastingen voor de Groep. In onderstaande tabel is een vereenvoudigde weergave opgenomen van de uitkomsten:

Parameter	Stijgingspercentage	Effect op de winst voor belastingen in € miljoen
Rente	1% punt	1 daling
Valuta (USD)	1%	nihil
Lonen	1%	2 daling
Olie/energie	5%	1 daling
Huurprijzen	5%	2 daling

OVERIGE RISICO'S

Algemeen

Zoals elk bedrijf loopt ook de Sligro Food Group risico's in het kader van de deelname aan het economische verkeer. De daaraan meer specifiek verbonden risico's voor de Groep zijn hierna nader omschreven en vanaf pagina 70 uitvoerig toegelicht.

Verlies Cultuur

De organisatie wordt gedreven door onze cultuur, ons Groene Bloed, waarin consequent de klant en onze passie voor lekker, goed en eerlijk eten centraal staan. In een steeds groter wordende organisatie die nu ook internationaal haar vleugels uitslaat, staat het behoud van die cultuur sterk onder onze aandacht.

Nieuwe businessmodellen

De markten waarin wij actief zijn herstellen zich weer sinds een aantal jaren, maar de competitie blijft hevig en het marktilandschap wordt complexer en uitdagender. We zien de grenzen tussen foodservice en foodretail vervagen. Steeds meer nieuwe (online) spelers treden toe en bestaande spelers verbreden hun horizon in aangrenzende (niche) markten. Wij monitoren de verschillende initiatieven nauwgezet en beoordelen in welke mate deze invloed hebben op de lijn die we als Sligro Food Group hebben uitgezet. Daar waar de marktontwikkelingen sneller gaan dan gedacht, zoals bij online, hebben wij voldoende flexibiliteit en armslag om ook in onze strategie op te versnellen. Wij kiezen ervoor om vooral onze eigen weg te volgen en oplossingen te bedenken die bij ons passen, in plaats van steeds op de (nieuwe) concurrentie te reageren.

Wijziging aansturingsmodel

In een steeds groter wordende onderneming moet ook met regelmaat worden beoordeeld of het aansturingsmodel nog passend is bij de structuur van de Groep. Het model, waarbij de commerciële formules een eigen gezicht naar de klant hebben en we de achterkanten volledig integreren en centraal aansturen, past nog altijd prima bij de activiteiten in Nederland. Echter, met de eerste acquisities en autonome groei buiten de landsgrenzen constateren we dat dit model niet vanzelfsprekend ook daar goed werkt. Meer autonomie op afstand vraagt om aanpassingen in ons organisatie-model, de aansturing en de monitoring.

Cybercrime, Datakwaliteit en ICT continuïteit

Goed werkende ICT-systemen in combinatie met kwaliteit van te gebruiken data zijn de levensader van ons bedrijf. Dat houdt veel meer in dan enkel de continuïteit van de gegevensverwerking. Het gaat ook om de integriteit van de

data en programmatuur en het daaraan gekoppelde besluitvormingsproces. De hoeveelheid klanten, producten, locaties, leveranciers en de onderlinge afhankelijkheid maken dit tot een complex systeem. Tegelijkertijd bieden dit soort systemen ons een duidelijk competitief voordeel.

Niet of niet goed werkende systemen kunnen echter de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. Wij nemen dan ook vergaande maatregelen om de kans hierop te minimaliseren.

Data en datakwaliteit zijn van groot belang voor een soepele bedrijfsvoering en voor de informatie die wij uitwisselen met onze klanten, leveranciers en overige stakeholders. Daarenboven worden strikte wettelijke eisen gesteld op het gebied van data en privacy, waardoor ook de bescherming van data veel aandacht krijgt.

Personeelsvergreijzing

De gemiddelde leeftijd in ons personeelsbestand neemt toe en de leeftijd waarop onze medewerkers uiteindelijk met pensioen gaan, gaat steeds verder omhoog. Dat in combinatie met het fysiek inspannende werk dat in grote delen van onze organisatie wordt verricht, maakt vergreijzing van ons personeelsbestand een thema dat steeds meer van onze aandacht vraagt.

Acquisities

Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meestal meer risico gelopen dan met autonome groei. Wij zien het doen van acquisities als wezenlijk onderdeel van onze (groei)strategie. De risico's die zich daarbij voordoen mitigeren wij zoveel mogelijk door telkens een zorgvuldig (pre-)overnameproces te doorlopen en veel aandacht te schenken aan de post-overnamefase. Veel risico's en hun (financiële) impact kunnen daarmee worden beperkt.

Overheid / NGO / Toezichthouders

Soms neemt de overheid ingrijpende maatregelen die veel invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering of -resultaten. Een deel van de bedrijfsactiviteiten kan daardoor op relatief korte termijn bedreigd worden. Met name milieugeoriënteerde maatregelen en bezuinigingen kunnen fors ingrijpen op de bedrijfsvoering. Ook toezichthouders kunnen ernstig ingrijpen op de bedrijfsprocessen.

Voedselveiligheid

Doordat de Groep primair levensmiddelen verhandelt en bewerkt, speelt voedselveiligheid een belangrijke rol. De maatregelen die wij op het gebied van voedselveiligheid nemen, zijn dan ook primair gericht op het voorkomen van risico's voor onze klanten en medewerkers.

28. Operationele lease- en huurverplichtingen

Overeenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden:

x € miljoen	2017	2016
Operationele leaseverplichtingen		
< 1 jaar	2	1
1-5 jaar	1	1
> 5 jaar		
Jaarlast	2	1
Huurverplichtingen eigen huisvesting		
< 1 jaar	36	35
1-5 jaar	120	106
6-10 jaar	82	79
> 10 jaar	25	26
Jaarlast	36	35
Contante waarde	245	213
Huurverplichtingen ten behoeve van afnemers		
< 1 jaar	4	4
1-5 jaar	9	9
6-10 jaar	3	3
> 10 jaar	1	1
Contante waarde	15	14

De operationele leaseverplichtingen hebben vooral betrekking op ICT systemen. De huurverplichtingen eigen huisvesting betreft 118 panden (2016: 118), die de Groep gebruikt ten behoeve van haar eigen huisvesting. Tegenover de huurverplichtingen ten behoeve van afnemers staan huurovereenkomsten met die afnemers voor nagenoeg dezelfde bedragen. Er is een breed scala aan varianten van huurverplichtingen waarin vaak opties voor de huurder zijn opgenomen voor huurverlenging. De hiervoor vermelde contante waarde betreft de nominale verplichting, verhoogd met te verwachten indexaties, contant gemaakt tegen de risicovrije rente verhoogd met 2%.

Overeenkomsten waarbij als lessor wordt opgetreden:

x € miljoen	2017	2016
Vastgoedbeleggingen		
< 1 jaar	2	2
1-5 jaar	5	5
6-10 jaar	3	4
> 10 jaar	0	0
Overige vastgoed		
< 1 jaar	1	1
1-5 jaar	2	2
> 5 jaar	0	0

De vastgoedbeleggingen hebben betrekking op onroerend goed in eigendom dat verhuurd wordt aan franchise-afnemers van de Groep. Onder overig vastgoed zijn posten opgenomen, die betrekking hebben op gedeeltelijke onderverhuur van vastgoed in eigen gebruik. Dit kan zowel betrekking hebben op vastgoed in eigendom als gehuurd vastgoed.

29. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2017 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 18 miljoen (2016: € 22).

30. Voorwaardelijke verplichtingen

Terugkoopverplichtingen

Er zijn terugkoopverklaringen verstrekt aan financiële instellingen voor verstrekte financieringen aan retail-afnemers met een totaal obligo van € 2 miljoen (2016: € 3). Ten opzichte van deze terugkoopverklaringen staan desbetreffende bouwkundige voorzieningen, voorraden en inventaris tot zekerheid, zodat daaruit normaliter geen belangrijke financiële nadelen kunnen ontstaan. Voor zover toch noodzakelijk, zijn voor eventuele verliezen voorzieningen getroffen.

Claims

Tegen Sligro Food Group en/of groepsmaatschappijen zijn claims ingediend die door haar worden betwist, maar geen daarvan is van materiële betekenis.

31. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

Overnames en goodwill

In toelichting 1 is informatie opgenomen over de bepaling van de reële waarde van overgenomen activa en verplichtingen. Daarnaast is in toelichting 12 informatie opgenomen over de waardering van goodwill en het testen daarvan op bijzondere waardevermindering.

Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

Toelichting 27 bevat informatie over deze risico's, inclusief een gevoeligheidsanalyse.

Vorderingen op leveranciers

Dit betreft een schatting van de in toelichting 17 vermelde vergoedingen van leveranciers.

Voorziening incurante voorraden

Gebaseerd op historische afboekingen binnen de voorraad wordt een inschatting gemaakt van de potentieel incurante voorraad begrepen in de voorraad op jaareinde.

Materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en voor verkoop aangehouden activa

De Groep beschikt over relatief veel onroerend goed in eigen gebruik, vastgoedbeleggingen, die verhuurd worden aan afnemers en voor verkoop aangehouden activa. Ultimo 2017 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 249 miljoen (2016: € 243).

Verondersteld is een voortgezet gebruik voor de huidige functie, tenzij deze activa zijn aangemerkt als voor verkoop. Indien deze veronderstelling wijzigt, bijvoorbeeld bij relocations, kan dit leiden tot een neerwaartse aanpassing van de waardering tot een lagere directe opbrengstwaarde. Tevens kan blijken dat de opbrengstwaarde hoger is dan de boekwaarde.

32. Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de zogenaamde directe methode. In het kasstroomoverzicht worden geldontvangsten en -uitgaven opgenomen in plaats van opbrengsten en kosten. Acquisities zijn in het kasstroomoverzicht verwerkt voor de koopsom onder aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten. De inbrengwaarde en de koopsom van acquisities en participaties zijn vermeld in toelichting 1. De ontvangsten van afnemers betreffen de omzet inclusief BTW en de mutatie in vorderingen op afnemers. In de betalingen aan de overheid zijn zowel afdrachten van BTW en accijnzen begrepen als afdrachten van loonheffing, premies sociale verzekering en pensioenpremies. De betaalde winstbelasting is afzonderlijk verantwoord.

De aansluiting tussen de kasstroom uit bedrijfsoperaties en het bedrijfsresultaat blijkt uit de volgende opstelling:

x € miljoen	2017	2016
Bedrijfsresultaat	97	87
Afschrijvingen en amortisatie	75	67
Bijzondere waardeverminderingen	2	2
Ebitda	174	156
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(17)	(1)
	157	155
Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:		
Vorraden	7	(18)
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	(32)	(15)
Kortlopende schulden	61	58
Voorzieningen	(0)	0
Eigen vermogen	2	1
	38	26
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	195	181

De post geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden sluit als volgt aan op de balans:

x € miljoen	2017	2016
Geldmiddelen en kasequivalenten	58	92
Geldmiddelen en kasequivalenten, opgenomen onder activa aangehouden voor verkoop	2	
Schulden aan kredietinstellingen	0	0
	60	92

33. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de in toelichting 15 vermelde dagvers bedrijven. In totaliteit was hiermee in 2017 een inkoopvolume gemoeid van € 236 miljoen (2016: € 232) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2017 bedraagt de handelsschuld aan deze bedrijven € 28 miljoen (2016: € 25). Gezien het karakter daarvan zijn deze opgenomen onder de crediteuren.

De Groep heeft op het gebied van tabaksartikelen een samenwerking met een partner via een 40% participatie in Vemaro B.V. Tevens is aan Vemaro B.V. een financiering verstrekt van € 1 miljoen (2016: € 1). Deze post is opgenomen onder de overige financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep onbeperkt vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2017 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 9 miljoen (2016: € 8). Gezien het karakter daarvan is deze post opgenomen onder de crediteuren.

De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar een belangrijk deel van de inkoopbehoefte van de Groep is ondergebracht. Het inkoopvolume in 2017 beliep € 1.000 miljoen (2016: € 1.007). Ultimo 2017 bedraagt de handelschuld € 94 miljoen (2016: € 95). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

De Groep (en meer specifiek JAVA Foodservice) is lid van de inkoopcombinatie BLOC. Het inkoopvolume in 2017 beliep € 10 miljoen (2016: € 9). Ultimo 2017 bedraagt de handelschuld € 0 miljoen (2016: € 0) welke is opgenomen onder de crediteuren.

Voor de relatie met de verbonden partijen Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group en de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 5 en 6.

Gedurende 2017 zijn per saldo 85.000 aandelen Sligro Food Group verkocht (2016: 90.400 verkocht) tegen de marktprijs aan Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

34. Supply Chain Finance

In 2015 is een Supply Chain Finance programma opgezet welke in het laatste kwartaal van dat jaar is uitgerold. Supply Chain Finance biedt deelnemende leveranciers de mogelijkheid haar facturen te verdisconteren bij een participerende bank tegen een rentetarief van 1-maands Euribor plus 0,9% op jaarbasis. In de post crediteuren is ultimo 2017 een bedrag begrepen van € 73 miljoen (2016: € 49) welke betrekking heeft op de deelnemende leveranciers. De wijze waarop het kasstroomoverzicht is opgesteld, is ongewijzigd gebleven ten opzichte van voorgaande jaren. Sligro Food Group ontvangt een (geringe) vergoeding uit dit programma welke is verantwoord onder de Overige bedrijfsopbrengsten.

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING

over 2017

x € miljoen	2017	2016	2015
Financieringsbaten en -lasten	0	0	0
Resultaat deelnemingen	81	73	81
Winst vóór belastingen	81	73	81
Winstbelastingen	(0)	(0)	(0)
Winst over het boekjaar	81	73	81

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

per 30 december 2017 vóór winstbestemming

x € miljoen	30-12-2017	31-12-2016	02-01-2016
ACTIVA			
Immateriële activa	8	8	8
Financiële vaste activa	648	624	603
Totaal vaste activa	656	632	611
Totaal Activa	656	632	611
PASSIVA			
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3	3
Agio	31	31	31
Overige reserves	519	505	479
Wettelijke reserves	17	15	12
Onverdeelde winst	81	73	81
	651	627	606
Schulden aan groepsmaatschappijen	5	5	5
Totaal kortlopende verplichtingen	5	5	5
Totaal Passiva	656	632	611

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

(voor zover niet anders vermeld, luiden de bedragen in € miljoenen)

Algemeen

Sligro Food Group N.V. is gevestigd te Veghel en staat geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 160.45.002. De vennootschappelijke jaarrekening is opgemaakt conform Titel 9 Boek 2 BW met toepassing van de grondslagen van de financiële verslaggeving zoals opgenomen in onderdeel D van het grondslagenoverzicht, waarbij deelnemingen waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de netto vermogenswaarde, onder toepassing van de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening, worden gewaardeerd.

Immateriële activa

GOODWILL

x € miljoen	2017	2016
Stand begin boekjaar		
Aanschafwaarde	10	10
Cumulatieve amortisatie	(2)	(2)
Stand einde boekjaar	8	8
Aanschafwaarde	10	10
Cumulatieve amortisatie	(2)	(2)

Financiële vaste activa

x € miljoen	2017	2016
Deelnemingen	619	595
Vorderingen op groepsmaatschappijen	29	29
	648	624

DEELNEMINGEN

Dit heeft betrekking op de 100%-dochtervennootschappen Sligro Food Group Nederland B.V. en Sligro Food Group International B.V. Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

x € miljoen	2017	2016
Stand begin boekjaar	595	574
Resultaat	81	73
Investering		
Op aandelen gebaseerde betalingen	1	2
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	1	0
Mutatie eigen aandelen	0	1
Dividend	(59)	(55)
Stand einde boekjaar	619	595

VORDERINGEN OP GROEPSMAATSCHAPPIJEN

Hierin zijn een tweetal verstrekte leningen opgenomen met een totale hoofdsom van € 29 miljoen (2016: € 29). Dit betreft een lening van € 25 miljoen (2016: € 25) met een looptijd tot 1 januari 2023 en een lening van € 4 miljoen (2016: € 4) met een looptijd tot 1 januari 2021. Aflossing vindt in zijn geheel plaats op de einddatum. Beide leningen zijn rentedragend tegen een rentepercentage van 1% op jaarbasis.

Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 118. Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen in toelichting 21 bij de geconsolideerde jaarrekening.

De reserves in de vennootschappelijke jaarrekening sluiten als volgt aan op de geconsolideerde jaarrekening:

x € miljoen	2017	2016
Geconsolideerd		
Overige reserves	628	605
Hedging reserve	(3)	(4)
Reserve eigen aandelen	(12)	(12)
Herwaarderingsreserve	4	4
	617	593
Vennootschappelijk		
Overige reserves	519	505
Onverdeelde winst	81	73
Wettelijke reserve deelnemingen	17	15
	617	593

WETTELIJKE RESERVES

Deze post bestaat uit de wettelijke reserve deelnemingen en de herwaarderingsreserve.

Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

x € miljoen	2017	2016
Stand begin boekjaar	15	12
Mutatie boekjaar	2	3
Stand einde boekjaar	17	15

De wettelijke reserves ten bedrage van € 17 miljoen (2016: € 15) hebben voor € 13 miljoen (2016: € 11) betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderings van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserves worden op individuele basis bepaald.

VOORSTEL WINSTVERDELING

Zoals ook toegelicht onder toelichting 21 heeft de Directie met toestemming van de Raad van Commissarissen na balansdatum het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan:

x € miljoen

Toevoeging aan de overige reserves	19
Uitgekeerd interim-dividend (€ 0,50 per aandeel)	22
Beschikbaar voor regulier (slot) dividend (€ 0,60 per aandeel)	27
Beschikbaar voor variabel dividend (€ 0,30 per aandeel)	13
	<u>81</u>

Overige toelichtingen

VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

De vennootschap staat aan het hoofd van de fiscale eenheid Sligro Food Group N.V. Op grond daarvan is zij aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

De vennootschap heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden voortvloeiende uit rechtshandelingen van haar directe en indirecte dochterondernemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld op pagina 126 en 127.

Aldus goedgekeurd voor publicatie,

Veghel, 26 januari 2018

De Raad van Commissarissen:	De Directie:
F. Rijna, voorzitter	K.M. Slippens, voorzitter
J.H. Kamps	R.W.A.J. van der Sluijs
B.E. Karis	W.J.P. Strijbosch
M.E.B. van Leeuwen	
G. van de Weerdhof	

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Sligro Food Group N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening voor het jaar geëindigd op 30 december 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 30 december 2017 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 30 december 2017 en van het resultaat en de kasstromen over 2017 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW.
- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 30 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 30 december 2017.
2. De volgende overzichten over 2017: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

1. De vennootschappelijke balans per 30 december 2017.
2. De vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2017.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Sligro Food Group N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA). Gedurende het boekjaar 2017 heeft een team van een buiten Nederland gevestigd onderdeel van het Deloitte-netwerk niet-controlediensten aan een lokale cliënt gecontinueerd nadat deze cliënt was geacquireerd door Sligro Food Group N.V. Het team dat de werkzaamheden heeft verricht is niet betrokken bij de controle van de jaarrekening van Sligro Food Group N.V. De genoemde dienstverlening was met ingang van de acquisitiedatum niet toelaatbaar op grond van artikel 5.1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. Nadat de situatie is gebleken, is de dienstverlening onmiddellijk beëindigd en zijn maatregelen getroffen. Wij hebben de situatie besproken met de Raad van Commissarissen en wij hebben tevens de Autoriteit Financiële Markten (AFM) geïnformeerd. De Raad van Commissarissen heeft ingestemd met de getroffen maatregelen en onze conclusie dat op basis van de feiten en omstandigheden, onze objectiviteit, integriteit, onpartijdigheid en professioneel kritische instelling niet in het geding zijn geweest. Verder verwijzen wij naar de paragraaf "relatie met de externe accountant" in het verslag van de Raad van Commissarissen waar zij rapporteert over de situatie.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 6,25 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 7,5% van het resultaat voor belasting uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten daarbij rekening houdend met incidentele opbrengsten en kosten. Wij houden ook rekening met afwij-

kingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de Raad naast de tijdens onze controle geconstateerde materiele afwijkingen ook kleinere afwijkingen rapporteren die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Sligro Food Group N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Sligro Food Group N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op Nederlandse activiteiten van Sligro Food Group N.V., JAVA Foodservice en de grotere onderdelen van Exquisite Food N.V. (ook wel “ISPC” genoemd). Bij de Nederlandse activiteiten van Sligro Food Group N.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruik gemaakt van andere accountants bij de controle van de Belgische activiteiten (Deloitte België voor JAVA Foodservice en BB3 accountants voor ISPC). We hebben de groepsmaterialiteit verdeeld over de Nederlandse en Belgische componenten, resulterend in een materialiteit van € 6 miljoen voor Nederland, en € 2,5 miljoen en € 1,5 miljoen voor respectievelijk JAVA Foodservice en ISPC. We hebben de Belgische controleteams controle-instructies toegestuurd en hebben zowel tijdens planning- en interimcontrole als ook na de jaareinde controle diverse besprekingen gehad met Belgisch management en de Belgische controleteams. We hebben ook de werkzaamheden en de dossiers van Belgische accountants beoordeeld. Het controleteam op groepsniveau heeft de werkzaamheden op de “Purchase Price Allocation” bij de acquisitie van ISPC zelf uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controleinformatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Ten tijde van het opmaken van de jaarrekening van Sligro Food Group N.V. zijn de werkzaamheden ten aanzien van de statutaire jaarrekeningen van de niet geconsolideerde deelnemingen veelal nog niet afgerond. De niet geconsolideerde deelnemingen vertegenwoordigen een totale waarde van € 53 miljoen per 30 december 2017.

Daarom hebben we bijvoorbeeld ten aanzien van de deelneming in Spar Holding B.V. (met een boekwaarde in de jaarrekening van Sligro Food Group N.V. van € 38 miljoen) werkzaamheden verricht in aanvulling op het werk van de statutaire accountant van Spar Holding B.V.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

1. Bonussen en promotionele bijdragen

Omschrijving

Leveranciersbonussen en promotionele bijdragen zijn in de branche gebruikelijk. Het aandeel van de leveranciersbonussen en promotionele bijdragen in de winst voor belasting is substantieel. De bijdragen worden vaak pas in het jaar volgend op het verslagjaar definitief vastgesteld. Dat leidt tot een schattingselement in de jaarrekening. In toelichting G2 bij de geconsolideerde jaarrekening geeft de vennootschap de waarderingsgrondslag weer.

Er worden diverse vormen van vergoedingen van leveranciers ontvangen, waarbij twee hoofdvormen onderscheiden kunnen worden:

- i. Tijdelijk lagere inkooprijzen ("promoties"), die meestal samenhangen met promotionele aanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkooprijzen wordt direct in mindering gebracht op de inkoopwaarde.
- ii. Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op afspraken die bijvoorbeeld afhankelijk zijn van inkoopvolumes en betaalgedrag ("bonussen").

Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering.

Dit geldt niet voor de hierboven beschreven promoties; omdat die dienen ter dekking van verkoopinspanningen.

Management heeft een bottom-up methode gehanteerd voor de inschatting van de bonusopbrengsten, waarbij aan de hand van een prognosetool op basis van daadwerkelijke inkopen en de geldende bonuscondities een schatting is gemaakt.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Onze accountantscontrole heeft zich onder andere gericht op zowel het toetsen van de opzet en het bestaan van de beheersmaatregelen namens de directie gericht op de juiste en volledige verantwoording van de leveranciersbonussen en promotionele bijdragen (onder meer de onderbouwing van de schattingen, functiescheidingen, contractbeheer en autorisaties).

Daarnaast hebben wij een aantal gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd gericht op de juistheid en volledigheid van de verantwoorde bedragen. Deze zijn als volgt samen te vatten:

- Controle van de afloop van de bonusschattingen per ultimo 2016 en een analyse van de geconstateerde verschillen;
- Verkrijgen van externe bevestigingen ten aanzien van bonuscondities en voorschotten;
- Detailwerkzaamheden op de prognosetool waarbij de schatting wordt onderbouwd door de contracten en de werkelijke inkopen gedurende het jaar;
- Detailwerkzaamheden op handmatige verfijning van de inschatting die volgt uit de prognosetool.

Op basis van ervaringsgetallen, deelwaarnemingen en cijferanalyses hebben we ook de impact op de voorraadafwaardering van de classificatie van de bijdragen in promoties en bonussen gecontroleerd.

Observatie

Op basis van de bovenbeschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden die bestonden uit zowel het toetsen van de opzet en het bestaan van de maatregelen van interne beheersing als de gegevensgerichte controles, kunnen wij ons verenigen met de inschatting van het management en zijn wij van mening dat de opbrengst uit leveranciersbonussen en promotionele bijdragen over 2017 redelijk is.

2. Verkoopprijzen Foodservice activiteiten

Omschrijving

Sligro Food Group N.V. bedient een groot aantal afnemers die in verschillende segmenten van de horeca en dienstverlening actief zijn. Afhankelijk van onder meer de aard en omvang van de activiteiten van de afnemers worden zij door Sligro Food Group N.V. in te onderscheiden groepen ondergebracht. Het is mogelijk dat dergelijke groepen voor bepaalde producten afwijkende condities hebben.

Daarnaast is voor een aantal klanten de verkoopprijs gebaseerd op een vaste opslag op de kostprijs. De definitie van de kostprijs is vastgelegd in het contract. Klantspecifieke afspraken kunnen resulteren in een factuurverkoopprijs die afwijkt van de kostprijs plus verkoopprijs. Als gevolg van de complexe prijsopbouw is de controle van de verkoopprijzen tijdrovend en complex van aard.

Het op de juiste wijze toepassen van de geldende contracten en voorwaarden voor de diverse klantgroepen is dan van belang en daarom voor ons een kernpunt.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Wij hebben inzicht verkregen in het proces en de interne beheersmaatregelen voor het indelen van contracten voor nieuwe afnemers en aangepaste contracten voor bestaande afnemers in de voor hen geldende groepen die Sligro Food Group N.V. toepast.

Het vaststellen of aan de verschillende groepen door of namens de directie goedgekeurde prijzen in rekening worden gebracht hebben wij vooral organisatiegericht gecontroleerd. Daarbij hebben we onder meer gesteund op door de onderneming ingevoerde beheersingsmaatregelen en in de computerprogrammatuur opgenomen rekenregels.

Daar waar kostprijzen eveneens van belang zijn voor de bepaling van de verkoopprijzen hebben we een onafhankelijke herberekening van de gehanteerde marges uitgevoerd om de juiste toepassing van contractvoorwaarden te controleren.

Observatie

Op basis van de beschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde werkzaamheden, zijn wij van mening dat de geldende contractvoorwaarden en condities voor de kostprijs plus contracten op een toereikende wijze zijn toegepast in de berekening van de verkoopprijzen.

3. Belgische activiteiten

Omschrijving

In 2017 heeft Sligro Food Group N.V. met de acquisitie van Exquisite Food N.V. ("ISPC") haar internationale activiteiten verder uitgebreid.

ISPC is toegevoegd aan de grote relatief zelfstandig opererende Belgische activiteiten van JAVA Foodservice. Voor onze controle heeft deze acquisitie een aantal implicaties. Ten eerste het controleren van de vaststelling van de hoogte en verwerking van de koopsom en de daarbij noodzakelijke "Purchase Price Allocation". In aanvulling op de controle van de transactie zelf, moeten we de reikwijdte en diepgang van de controle van de overgenomen Belgische activiteiten plannen en overeenkomstig de controlestandaard uitvoeren (de zogenaamde COS 600-Groepscontrole).

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Op basis van de vereisten van IFRS 3 hebben we de verwerking van de aankoop gecontroleerd, hiervoor is een gegevensgerichte aanpak gehanteerd.

Wij hebben het verkoopcontract geïnspecteerd en vastgesteld dat de aankoopprijs is betaald aan de verkoper. Een belangrijk element in een "Purchase Price Allocation" is de identificatie en de waardering van de overgenomen (immateriële) activa en passiva. De directie heeft hiervoor een waarderingsspecialist ingeschakeld. Wij hebben de identificatie van de activa en passiva gecontroleerd op basis van onze kennis van de activiteiten van ISPC en de redenen voor de overname. Daarnaast hebben wij de waardering gecontroleerd op basis van algemeen geaccepteerde waarderingsspecialist ingeschakeld. Verder hebben wij de bepaling van de goodwill herberekend en de toerekening hiervan naar de kasstroom genererende eenheden geëvalueerd. Ook hebben wij de toereikendheid van de toelichting in de jaarrekening op de acquisitie beoordeeld.

Daarnaast hebben wij inzicht verkregen in de activiteiten en bedrijfsprocessen van ISPC om tot een gedetailleerde risicoanalyse te komen. De operationele significante risico's zien specifiek toe op de controle van de leveranciersbonussen en de aan de afnemers in rekening gebrachte prijzen. Deze risico's zijn voornamelijk gegevensgericht gecontroleerd. Er heeft verder een gedetailleerde analyse plaatsgevonden van de interne beheersingsomgeving waarover een separate management letter is uitgebracht.

Op groepsniveau hebben we aanvullend de opzet en bestaan van de beheersing van de Belgische activiteiten getoetst op het gebied van consolidatie en financiële verslaggeving.

Observatie

Op basis van de materialiteit en de door ons uitgevoerde werkzaamheden, zijn wij van mening dat de verwerking van de acquisitie van ISPC heeft plaatsgevonden in lijn met de vereisten zoals opgenomen in IFRS 3 en dat de acquisitie op adequate wijze is toegelicht in de jaarrekening teneinde de gebruikers te voorzien in het beoogde inzicht.

4. Foodretail als “niet voort te zetten activiteiten”

Omschrijving

Sligro Food Group N.V. heeft tijdens de presentatie van haar halfjaarcijfers toegelicht dat zij zich verder gaat buigen over de strategische opties voor de Foodretail activiteiten in relatie tot de ontwikkelingen in de markt.

In het tweede halfjaar van 2017 zijn de strategische opties verder onderzocht en geconcretiseerd, wat ingevolge IFRS 5 heeft geleid tot de presentatie van de Foodretail activiteiten als “niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten” in de jaarrekening 2017. In Toelichting 10 en 11 geeft de vennootschap nadere toelichting op de winst en kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten. Dit gebied is een aandachtsgebied voor de controle, gezien het impact heeft op de presentatie van de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd kasstroomoverzicht alsmede de herzieningen op de resultaten en kasstromen uit het voorgaand boekjaar. De waardering van de activa en passiva is gebaseerd op de boekwaarde en met inachtneming van ontvangen indicatieve biedingen. De toerekening van alle relevante posten in de geconsolideerde balans en de geconsolideerde winst-en-verliesrekening is ook een element in onze controle geweest. Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen geboekt [Toelichting 20.1].

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Op basis van de materialiteit en de vereisten van IFRS 5 hebben we de verwerking van de classificatie van Foodretail als niet voort te zetten activiteiten gecontroleerd. We hebben een gegevensgerichte aanpak gehanteerd en niet gesteund op interne beheersingsmaatregelen.

De kernpunten van de accountantscontrole met betrekking tot de presentatie van Foodretail als niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten richten zich op de classificatie en de waardering alsmede de juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.

Wij hebben de classificatie als niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten beoordeeld door het inspecteren van directienotulen, goedkeuringen van de Raad van Commissarissen en andere interne en externe communicatie. De impact van de classificatie is gecontroleerd door het beoordelen van de schattingen van de directie die ten grondslag liggen aan de toewijzing van de opbrengsten, kosten, activa en passiva uit de Foodretail activiteiten en de consistente toepassing hiervan in voorgaande jaren. Verder hebben wij de schattingen van de directie met betrekking tot de waardering van de activa gecontroleerd.

Observatie

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden, concluderen wij dat classificatie als niet voort te zetten activa en passiva voldoet aan de vereisten in IFRS 5 en dat deze classificatie op adequate wijze is verwerkt en toegelicht in de jaarrekening over het jaar 2017.

5. Strategische samenwerking met HEINEKEN

Omschrijving

Op 1 december 2017 zijn Sligro Food Group N.V. en HEINEKEN Nederland B.V. een strategische samenwerking aangegaan voor 15 jaar. In deze samenwerking zal Sligro Food Group N.V. de logistieke activiteiten van HEINEKEN voor de Nederlandse groothandelsmarkt gaan uitvoeren.

Als onderdeel van deze partnership heeft Sligro de groothandelsactiviteiten van niet-bier en ciderproducten overgenomen van HEINEKEN Groothandel B.V. middels een zogenaamde “assetdeal”. De vaststelling van de hoogte en verwerking van de koopsom en de daarbij noodzakelijke “Purchase Price Allocation” is voor ons een kernpunt in de controle, gezien de kwantitatieve significantie en complexiteit van de transactie, en het hoge schattings-element dat de voorlopige “Purchase Price Allocation” vereist. Als gevolg van de beperkte tijd beschikbaar na de acquisitie en het moment van het beschikbaar komen van alle relevante marktgegevens, is de “Purchase Price Allocation” voorlopig.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Op basis van de materialiteit en de vereisten van IFRS 3 hebben we de voorlopige verwerking van de aankoop gecontroleerd, daarvoor hebben we een gegevensgerichte aanpak gehanteerd. Daarbij hebben we gebruik gemaakt van interne waarderingsspecialisten.

Wij hebben het verkoopcontract en bijbehorende andere contracten geïnspecteerd en vastgesteld dat de aankoop-prijs is betaald aan de verkoper. Wij hebben de samenhang en marktconformiteit van de overname met de andere commerciële contracten in de partnership beoordeeld. Verder vormde de identificatie en de waardering van de overgenomen activa en passiva een belangrijk element in de “Purchase Price Allocation”. De directie heeft hiervoor een waarderingsspecialist ingeschakeld. Wij hebben de identificatie van de activa en passiva gecontroleerd op basis van de door ons opgedane kennis van de overgenomen activiteiten van HEINEKEN Groothandel B.V., de beoordeling van de contracten en de redenen voor de overname. Daarnaast hebben wij de waardering gecontroleerd op basis van algemeen geaccepteerde waarderingssmodellen.

Hiervoor hebben wij interne waarderingsspecialisten ingeschakeld. Verder hebben wij de bepaling van de goodwill herberekend en de toerekening hiervan naar de kasstroom genererende eenheden geëvalueerd. Vervolgens hebben wij de toereikendheid van de toelichting op de acquisitie beoordeeld.

Observatie

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden, zijn wij van mening dat de verwerking van de strategische samenwerking met HEINEKEN heeft plaatsgevonden in lijn met de vereisten zoals opgenomen in IFRS 3 en dat deze samenwerking en de hieruit volgende implicaties op adequate wijze is toegelicht in de jaarrekening. Het is overigens niet onmogelijk dat als gevolg van het beschikbaar komen van aanvullende gegevens in 2018 de definitieve “Purchase Price Allocation” afwijkt van de in de jaarrekening opgenomen voorlopige bedragen.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het directieverslag
- De overige gegevens
- De overige informatie, niet behorend tot de jaarrekening

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het directieverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de Raad van Commissarissen op 19 maart 2014 benoemd als accountant van Sligro Food Group N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de Directie en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Directie afweten of de N.V. in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de Directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De Directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de N.V. haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de N.V..

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het

risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de N.V..
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de Directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de N.V. haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een N.V. haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groeps-onderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de Raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Eindhoven, 26 januari 2018

Deloitte Accountants B.V.
drs. J. Hendriks RA

Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming

In artikel 46 van de statuten is het navolgende opgenomen met betrekking tot uitkeringen en reserves:

- 1) De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen, voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.
- 2) De Directie is, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, bevoegd winst geheel of gedeeltelijk toe te voegen aan de reserves. De algemene vergadering kan met een meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen in een vergadering waarin meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is, besluiten de reservering ongedaan te maken.
- 3) De na reservering als bedoeld in het vorige lid eventueel resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.
- 4) Voor zover de algemene vergadering niet besluit tot uitkering van winst over enig boekjaar, wordt die winst bij de reserves gevoegd.
- 5) De Directie kan, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van een interim-dividend, indien aan het vereiste van lid 1 van dit artikel is voldaan en daarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 Burgerlijk Wetboek. De vennootschap legt de vermogensopstelling ten kantore van het handelsregister neer binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekend gemaakt. Op de uitbetaling van het interimdividend is lid 9 van dit artikel van overeenkomstige toepassing.
- 6) De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot winstuitkering ten laste van een voor uitkering vatbare reserve.
- 7) De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van winst in aandelen van de vennootschap, zulks onverminderd het in deze statuten ten aanzien van uitgifte van aandelen bepaalde.
- 8) Winstuitkeringen vinden plaats ter plaatse en ten tijde als door de algemene vergadering te bepalen, doch uiterlijk binnen een maand na het daartoe door de algemene vergadering genomen besluit.
- 9) Winstuitkeringen waarover binnen vijf jaar na de dag waarop zij opeisbaar zijn niet is beschikt, vervallen ten bate van de vennootschap.
- 10) Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

TIENJARENOVERZICHT

x € miljoen ⁽⁸⁾⁽⁹⁾	2017	2016	2015	2014	2013
Resultaat					
Omzet	2.970	2.813	2.670	2.572	2.498
Ebitda	174	156	160	149	143
Ebita	123	112	122	106	100
Ebit	97	87	103	89	88
Winst over het boekjaar	81	73	81	69	68
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	172	153	140	147	133
Vrije kasstroom	98	72	78	78	101
Voorgesteld dividend	62	57	52	48	46
Vermogen					
Eigen vermogen ¹⁾	651	627	606	570	571
Netto geïnvesteerd vermogen ²⁾	779	668	613	603	598
Totaal vermogen	1.347	1.215	1.071	1.012	1.006
Medewerkers					
Jaargemiddelde (fulltime)	6.741	6.571	6.068	5.834	5.829
Personeelskosten ³⁾	289	272	253	239	234
Investeringsen					
Netto-investeringsen ⁴⁾	76	80	60	60	36
Afschrijvingen ⁵⁾	49	42	38	40	41
Verhoudingsgetallen					
Toename omzet in %	5,6	5,4	3,8	2,9	1,3
Toename winst in %	9,9	(9,1)	17,4	1,5	(0,9)
Brutowinst in % omzet	23,4	22,9	23,2	23,2	23,1
Ebitda in % omzet	5,9	5,6	6,0	5,8	5,7
Ebita in % omzet	4,2	4,0	4,6	4,1	4,0
Ebit in % omzet	3,3	3,1	3,8	3,5	3,5
Winst in % omzet	2,7	2,6	3,0	2,7	2,7
Rendement gemiddeld eigen vermogen in % ⁶⁾	12,6	11,9	13,7	12,0	12,1
Ebit als % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	13,4	13,5	16,9	14,9	14,6
Eigen vermogen in % totaal vermogen	48,3	51,6	56,6	56,3	56,8
Omzet per medewerker (x € 1.000)	441	428	440	441	429
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	43	41	42	41	40
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal (x 1 €)					
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,0	43,9	43,8	43,7	43,7
Eigen vermogen	14,80	14,29	13,84	13,05	13,07
Winst	1,83	1,67	1,84	1,58	1,55
Voorgesteld dividend, vanaf 2014 inclusief interim-dividend	1,40	1,30	1,20	1,10	1,05
waarvan variabel dividend ⁷⁾	0,30	0,30	0,30	0,30	0,25

2012	2011	2010	2009	2008
2.468	2.420	2.286	2.258	2.168
142	159	146	149	147
99	115	99	106	107
89	105	91	98	99
69	78	70	74	71
129	124	107	123	103
96	76	66	73	74
46	46	31	44	28
555	541	500	482	426
615	649	646	603	604
968	931	937	852	875
5.848	5.880	5.513	5.552	5.600
227	217	203	197	191
33	46	41	47	36
43	44	47	42	40
1,9	5,9	1,3	4,2	4,9
(12,3)	11,4	(5,5)	4,2	(3,9)
22,6	23,2	23,1	23,3	23,8
5,8	6,6	6,4	6,6	6,8
4,0	4,7	4,3	4,7	4,9
3,6	4,3	4,0	4,3	4,5
2,8	3,2	3,1	3,3	3,3
12,5	15,0	14,3	16,4	17,8
14,0	16,2	14,6	16,2	16,3
57,3	58,1	53,3	56,6	48,7
422	412	415	407	387
39	37	37	36	34
43,8	44,0	44,1	44,3	43,7
12,65	12,30	11,34	10,90	9,75
1,56	1,78	1,59	1,68	1,63
1,05	1,05	0,70	1,00	0,65
0,25	0,20		0,30	

1) Voor winstverdeling.

2) Exclusief geassocieerde deelnemingen.

3) Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten.

4) In materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen, activa voor verkoop en software (op transactiebasis).

5) Exclusief bijzondere waardeverminderingen.

6) Berekend op basis van het resultaat na belastingen.

7) 2009: Jubileumtoeslag.

8) Indien stelselwijzigingen zijn doorgevoerd, zijn alleen de cijfers over het voorgaande jaar, die in de hoofdstaat tot uiting zijn gebracht, herrekend.

9) Betreft de combinatie van Food Service en Foodretail en sluit terhalve niet aan met de cijfers in de jaarrekening.

OVERIGE PERSONALIA

Kernploeg Nederland

T. Arrachart	adjunct-directeur ICT Sligro Food Group
R. Barten	adjunct-directeur support management Sligro Bezorgservice
J. van den Berg	directeur logistiek Sligro Food Group
M. Bogaers	hoofd studio Sligro Food Group
D. Bögels	directeur inkoop en assortimentsmanagement Sligro Food Group
G. Bos	directeur finance Sligro Food Group Nederland
J. de Bree	directeur P&O Sligro Food Group
M. van den Brink	afdelingsmanager sales support Van Hoeckel
G. Buitenhuis	directeur Supply Chain Sligro Food Group
J. Dekker	adjunct-directeur operations productiebedrijven Sligro Food Group
J. van Dijk	manager ICT infrastructuur en services Sligro Food Group
S. Dikker	adjunct-directeur operations Foodretail
M. van Dinther	account director Sligro Bezorgservice
D. Gruppen	operations manager Sligro Zelfbedieningsvestigingen
R. de Haas	directeur Van Hoeckel
J. van Heerebeek	commercieel directeur Foodretail
J. van Heereveld	hoofd administratie Sligro Food Group
F. Hofstra	vestigingsdirecteur Sligro Bezorgservice Amsterdam
I. Huntjens	hoofd kwaliteitsdienst Sligro Food Group
D. van Iperen	directeur Foodservice Bezorging
W. Jansen	hoofd in- en externe communicatie Sligro Food Group
H. Jaspers	informatie- en software-architect Sligro Food Group
K. Kiestra	directeur Foodretail
M. Kivits	hoofd inkoop en assortimentsmanagement Food Sligro Food Group
P. Lampert	vestigingsdirecteur Sligro Vlissingen
P. van den Langenberg	hoofd P&O Foodretail
M. de Man	adjunct-directeur operations Sligro Bezorgservice
T. Nillezen	hoofd programma- en procesmanagement Sligro Food Group
E. van der Pasch	manager CRM Sligro
F. Punte	hoofd vastgoed management Sligro Food Group
M. Rijnsburger	inkoper niet-handelsgoederen Sligro Food Group
A. de Rooij	hoofd inkoop en assortimentsmanagement Vers Sligro Food Group
R. van Ruiten	site manager retail DC Kapelle
L. Rutten	operations manager Sligro Bezorgservice
N. van Sante	directeur P&O Sligro Food Group Nederland
B. Schapendonk	hoofd inkoop en assortimentsmanagement Wijn en Gedistilleerd Sligro Food Group
H. Schipper	directeur Sligro Zelfbedieningsvestigingen
G. Schneemann	directeur Marketing Sligro
K. Slippens	directievoorzitter Sligro Food Group

R. van der Sluijs	CFO Sligro Food Group
B. Stapel	national account manager Sligro Bezorgservice
J. Storm	directeur Bouter
W.J. Strijbosch	directeur Foodservice Sligro Food Group
G. van der Veen	directiesecretaris Sligro Food Group
P. van der Veen	manager Information & Technology Office Sligro Food Group
M. van Veghel	directeur ICT Sligro Food Group
A. Verlouw	hoofd bouwzaken Sligro Food Group
M. Versteegh	afdelingsmanager Marketing & Sales Sligro
S. van Vijfeijken	hoofd GID/WID Sligro Food Group
W. van Wijk	vestigingsdirecteur Sligro Den Haag Forepark
J. van der Wijst	hoofd inkoop en assortimentsmanagement Non-Food Sligro Food Group
E. Wildeman	projectcoördinator supply chain Sligro Food Group
M. Wirken	manager business control Sligro Food Group

Kernploeg België

B. Beerten	directeur HR Sligro Food Group Belgium
J. Heus	directeur operations ISPC
W. Heylen	directeur ICT Sligro Food Group Belgium
D. Ladrière	directeur sales Sligro-ISPC
P. Lievens	directeur aankoop ISPC
R. Michel	manager finance projects & systems Sligro Food Group Belgium
R. Petit-Jean	COO Sligro-ISPC
P. Robberechts	directeur operations JAVA Foodservice
P. Schapmans	directeur aankoop Sligro Food Group Belgium
C. Teugels	CFO Sligro Food Group Belgium
E. Veyt	COO JAVA Foodservice

Colofon

Dit verslag is geheel in eigen beheer vervaardigd met medewerking van de volgende personen en afdelingen.

Begeleiding en Vormgeving

Wilco Jansen

Mieke van der Valk

Studio Sligro Food Group

Directie

Fotografie

Hagemeier Fotografie

Sander van der Veen Photography

Stick to the brand

Papier

Dit verslag is geproduceerd met FSC® gecertificeerd papier

Druk

Bek 1op1 publiceren | www.bek.nl | advies@bek.nl | Veghel



Disclaimer

The 2017 annual report of Sligro Food Group N.V. is available in Dutch and English. The original financial statements were drafted in Dutch. In case of any discrepancies between the English and the Dutch text, the latter will prevail. Copies of the annual report in Dutch and English are available on request from Public Relations Department, Sligro Food Group N.V., Veghel, Netherlands.

Sligro Food Group N.V.

Corridor 11

5466 RB Veghel

Jaarverslag 2017

Sligro Food Group



Sligro Food Group N.V.
