



Jaarverslag 2013



beste
slagerij

beste bakkerij

Omte

Omzet
2,5 miljard

Dividend
1,05 per aandeel

Netto
winst
68
miljoen

Beste
grossier

Sligro

Biist

Inhoud

Voorwoord	2	Jaarrekening	89
Kerngegevens	6	GECONSOLIDEERD	
Profiel	7	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2013	90
Vestigingsplaatsen	8	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2013	91
Belangrijke data	9	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2013	92
Het aandeel	10	Geconsolideerde balans per 28 december 2013	93
Personalia	13	Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2013	94
Jaarverslag	15	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	95
Strategie op hoofdlijnen	15	Grondslagenoverzicht	96
Commerciële ontwikkelingen	16	Toelichtingenoverzicht	103
→ Foodretail	23	VENNOOTSCHAPPELIJK	
→ Foodservice	31	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2013	134
Organisatie en medewerkers	41	Vennootschappelijke balans per 28 december 2013	135
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	50	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	136
Risico en risicobeheersing	64	Overige gegevens	139
Corporate Governance	68	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	139
Investeringsen	71	Voorstel winstverdeling	142
Resultaten	72	Gebeurtenissen na balansdatum	142
Financiering	76	Overige informatie, niet behorend tot de jaarrekening	144
Vooruitzichten	79	Tienjarenoverzicht	144
Bestuurdersverklaring	80	Global Reporting Initiative (GRI)	146
Corporate Governance verklaring	81	Overige personalia	148
Bericht van de raad van commissarissen	82		

Voorwoord

KOEN SLIPPENS

De Nederlandse economie vertoont in 2013 twee gezichten. We zien vooral in de tweede helft van het jaar een aantal tekenen van macro-economische verbeteringen. Dat zijn er zoveel dat je daar wel enig optimisme aan kunt ontlelen.

Koen Slippens
Directievoorzitter
Sligro Food Group



Economie

Als 'de' economie verbetert, betekent dat echter niet automatisch dat de Nederlandse consument daar direct iets van merkt. De positieve trend is met name vanuit export en internationale activiteiten afkomstig. Dat zien we al wat langere tijd in Zuid-Europa en dat merken we nu ook in Nederland.

Vanaf de zomer merken wij echter dat de foodbestedingen van consumenten zelfs op hun retour zijn. De voortdurende daling van de reëel besteedbare inkomens in Nederland is een sluipmoordenaar voor de portemonnee van de consument. Dan blijkt dat je ook kunt bezuinigen op eten, al is het meer op euro's dan op calorieën. Nu steeds meer mensen op het einde van hun salaris nog een stuk maand over hebben, merkt de supermarktbranche dat geleidelijk ook. Het is nooit eerder voorgekomen dat de omzet van alle supermarkten tezamen in Nederland maanden achter elkaar afnam ten opzichte van het voorgaande jaar.

Markt

We merken dat al langer in de foodservicemarkt, waar we de afgelopen jaren een continue jaarlijkse vermindering van de bestedingen zien. Waarschijnlijk is een belangrijk deel daarvan goedkoper besteed in de foodretailmarkt, naast down trading in het eigen segment. Hierdoor en door marktaandeel af te snoepen van retailspeciaalzaken, hebben de supermarktbestedingen de afgelopen jaren maar in beperkte mate last gehad van de inkomensdalingen. Consumenten hebben behoefte aan goedkopere alternatieven en mede daarom hebben wij in

2013 met succes het budgetmerk OK€ geïntroduceerd. We zien voor het eerst sinds 2008 dat in 2013 het marktaandeel van harddiscounters hard oploopt. Dat is op zich niet zo verwonderlijk nu de 'bezuinigingen' van de overheid zich zo sterk manifesteren bij diegenen die nog iets meer hebben dan het minimum. Met ons hoge marktaandeel in de foodservicemarkt en de positionering van EMTÉ als servicesupermarkt worden wij, in vergelijking tot de totale foodbestedingen, hierdoor relatief iets harder geraakt.

Door deze ontwikkelingen schatten wij in dat in het supermarktkanaal de volumes ongeveer stabiel waren. De consumentenomzet nam nog wel toe met 1,8%, maar dat is inclusief de btw-verhoging, die per 1 oktober 2012 is doorgevoerd. De foodservicemarkt is naar verwachting in volume met 4,5% afgenomen en in consumenten euro's (inclusief btw-verhoging) met 2,5% gedaald.

Nieuwe werkelijkheid

Gelukkig hebben wij in 2013 'De knop om!' gezet. Wij zien dit klimaat als de nieuwe economische realiteit en verwachten de komende tijd niet veel verandering in dat klimaat. Dan moet je er dus voor zorgen dat je in die nieuwe werkelijkheid succesvol bent. In tijden van crisis probeer je door herverdeling de taart wat anders te verdelen. In de nieuwe werkelijkheid probeer je vooral de taart groter te maken. Soms kun je daarmee uiteindelijk bereiken dat iedereen op den duur meer taart kan krijgen.

Meerjarenplan Foodretail

Binnen Sligro Food Group richten we ons in ons meerjarenplan bij EMTÉ er vooral op de bestaande activiteiten te verbeteren, waar geen omvangrijke investeringen voor nodig zijn. Vorig jaar hebben we uitvoerig stil gestaan bij onze plannen voor het verstevigen van ons fundament en het creëren van groei vanuit die bestaande activiteiten. In het onderdeel Foodretail vanaf pagina 23 staan we daar bij stil. Ondanks het forse prijsoffensief in het najaar van de marktleider kunnen wij stellen dat we behoorlijke vooruitgang geboekt hebben en wij hebben er vertrouwen in dat wij onze doelstellingen zullen bereiken. Essentieel daarvoor is het nieuwe loyalty-programma, dat in 2014 geïntroduceerd wordt. Tevens zal het komend jaar de ingeslagen weg van de 'good food'-positionering met nog meer focus worden voortgezet en zullen ook kostenverlagingen veel nadruk krijgen om tot het beoogde concurrerende kostenniveau te komen.



Foodservice

Bij Sligro en Van Hoeckel denken wij de moeilijke marktomstandigheden goed door te komen, maar kan enige erosie van het resultaat niet voorkomen worden. Wij zoeken een balans tussen enerzijds de korte termijn resultaten en anderzijds een continue toename van ons marktaandeel. Kosten versus optimale klantgerichtheid dus. Wij hechten het meest aan onze marktpositie op middellange termijn, gericht op een structurele toename van de winstgevendheid, maar wel in een juiste verhouding tot het korte termijnresultaat. Met de overname van Van Oers konden wij daar een versnelling aan geven, waardoor ons marktaandeel in 2013 toenam tot 21,2%. De onlangs aangekondigde overnames van Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis, samen op jaarbasis goed voor zo'n € 50 miljoen additionele omzet vormen volgende stappen in die strategie, waarbij wij verdere consolidatieslagen niet uitsluiten. Wij blijven dan ook volop investeren in onze marktpositie en in onze vestigingen, logistiek en ICT-infrastructuur.

Winsttaandeel

Al minimaal 10 jaar winnen wij bij Foodservice autonoom jaarlijks een half tot driekwart procent marktaandeel, waarmee wij gestaag op weg zijn naar een marktaandeel van 30%, onze doelstelling op de wat langere termijn. In het jaar 2011 realiseerden wij met een marktaandeel van bijna 20%, een aandeel in het resultaat van de bedrijfstak van circa 50%. Hoewel ons resultaat sindsdien onder druk staat, sluiten wij niet uit dat ons 'winsttaandeel' sindsdien nog verder toegenomen is.

MVO

Winst maken is niet het doel van ons bedrijf op zichzelf, maar een uitkomst. Dat houdt overigens bepaald niet in dat de uitkomst door die visie lager uitkomt dan wanneer dat wel doel geweest zou zijn. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen vormt daarin geen beperkende factor, eerder is het tegendeel waar. Wij werken bijvoorbeeld met veel energie aan het terugdringen van ons energiegebruik en CO₂-emissie. Dat is goed voor het milieu en onze portemonnee. Dat betekent niet dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen geen geld mag kosten, er worden immers miljoenen per jaar in geïnvesteerd. Een acceptabele terugverdientijd over alle programma's tezamen is daarbij vanzelfsprekend wel het uitgangspunt.

In 2012 hebben we Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen echt en expliciet onderdeel gemaakt van onze ondernemingsagenda. Het is goed te constateren dat zoiets net zo natuurlijk opgepakt wordt als bijvoorbeeld een beoogde toename van klanttevredenheid of verhoging van arbeidsproductiviteit. Het is onderdeel van onze doelstellingen en dan gaan we ervoor. Dat past gewoon in onze cultuur, ons Groen Bloed.

EMTÉ

EMTÉ liet in 2013 wederom een grotere groei zien dan de markt. Op like-for-like basis was sprake van een groei met 1,9%. Daarmee is EMTÉ één van de weinige servicesupermarkten, die een groei boven de markt wist te bewerkstelligen aangezien de marktgroei in belangrijke mate sec door harddiscount werd gerealiseerd. De voormalige Sanders-vestigingen en onze franchisenemers lieten een bovengemiddelde groei zien. Wat de afgelopen jaren het meest veranderd is bij EMTÉ is de houding binnen onze Groep. In het verleden lag de nadruk soms iets te veel op wat er bij supermarkten zo afwijkend is ten opzichte van het foodservice bedrijf en waarom er daardoor iets niet kon. Tegenwoordig wordt veel sterker naar het Sligro-succes gekeken om daarvan te leren of dat ook bij EMTÉ kan. Dat brengt niet alleen EMTÉ veel goeds, maar ook Sligro, want qua professionaliteit overstijgen supermarkt-bedrijven in z'n algemeenheid foodservicebedrijven, door de jarenlange competitieve druk. De interne synergie binnen de Groep is beduidend toegenomen of zoals dat omschreven wordt in onze cultuurkenmerken: Samen Sterk. Nadat EMTÉ in 2012 tot klantvriendelijkste supermarkt werd uitgeroepen volgde in 2013 diverse stimulerende en aansprekende prijzen. EMTÉ bleek de beste bakkerij- en de beste vleesafdeling van alle supermarkten in Nederland te hebben en overall bereikten we een

nummer 2-positie in de totale vers-ranking. Twee EMTÉ's werden verkozen tot beste supermarkt van hun provincie en strijden momenteel mee in de finale van de beste supermarkt van Nederland, EMTÉ Kloosterzande en EMTÉ Oudewater. En tot slot kwam EMTÉ als snelste stijger met een verbetering op alle individuele aspecten de top vijf van het GFK Kerstrapport binnen.

Sligro

Sligro wist de markt wederom duidelijk te verslaan. Met een autonome groei van 0,6%, exclusief (het btw-effect op) rookwaren groeiden we circa 3% boven de markt, waarmee aan ons langjarige trackrecord op dit terrein een nieuw jaar werd toegevoegd. Sligro was ook de winnaar van de (eerste) Foodservice Award in de categorie grossiers, waarbij we met name blij waren met een top 3 classificatie bij alle individuele beoordelingscriteria. We hebben in 2013 grote vorderingen gemaakt met het revitalisatieproject Sligro 3.0, dat in de loop van 2014 ook voor de schermen veel meer zichtbaar wordt, te beginnen in de compleet nieuwe Sligro-vestiging in Maastricht.

De ingebruikname van ons nieuwe bezorgservice-distributiecentrum in Venray voldeed volledig aan de verwachtingen en verliep dankzij uitstekende voorbereidingen van het verantwoordelijke team vlekkeloos. In deze locatie zijn onze voormalige bezorgactiviteiten in Maastricht en Haps geconcentreerd. Bovendien zijn er klanten overgeheveld vanuit Gilze om daar weer voldoende ruimte te hebben voor verdere groei. De overname van Rooswinkel gaat de nu nog ongebruikte capaciteit in belangrijke mate invullen. Dit type investeringen leidt snel tot kostenbesparingen, kwaliteitsverbeteringen en MVO rendement.

Eind 2014 zullen we een vergelijkbare operatie in gebruik nemen in de gemeente Lansingerland waar momenteel op een perceel van 40.000 m² een uiterst modern bezorgcentrum van 18.000 m² met uitbreidingsmogelijkheden voor de toekomst wordt gebouwd. De bestaande distributiecentra in Den Haag en Barendrecht gaan in deze locatie op en dat loopt mooi parallel met de afloop van de betreffende huurcontracten. Met die ingebruikname ronden we onze investeringen in de logistieke infrastructuur van onze bezorgactiviteiten voorlopig af. Wij hopen natuurlijk altijd dat de groei van ons bedrijf noopt tot noodzakelijke uitbreiding van de capaciteit.

Omzet en winst

Kort samengevat nam de groepsomzet over 2013 met 1,3% toe tot € 2.498 miljoen. Er was sprake van een autonome groei van 0,9%, exclusief (het btw-effect op) rookwaren.

Foodretail wist een verbetering van het bedrijfsresultaat te bewerkstelligen, al vlakke die wel af in de tweede helft van het jaar door de eerder genoemde extra prijsdruk. Foodservice zag het bedrijfsresultaat wat onder druk staan door de moeilijke marktomstandigheden, de integratiekosten van Van Oers en door de extra boekhoudkundige pensioenlasten, die vooral op Foodservice van toepassing zijn. Het totale bedrijfsresultaat van de Groep stabiliseerde op een niveau van € 89 miljoen.

Door een lagere bijdrage van geassocieerde deelnemingen nam de nettowinst van de Groep in 2013 licht af met 0,9% tot € 68 miljoen. Net zoals dat in 2012 het geval was, lag de vrije kasstroom beduidend boven de nettowinst. Deze beliep zelfs € 101 miljoen, een recordstand, ten opzichte van bijna € 96 miljoen in 2012.

Dividend

Wij beschouwen onze financiële positie als ijzersterk. In overeenstemming met ons dividendbeleid stellen wij daarom voor een ongewijzigd dividend uit te keren van € 1,05 per aandeel. Daarvan bestaat € 0,80 (2012: € 0,80) uit regulier dividend en € 0,25 (2012: € 0,25) uit variabel dividend. Ten behoeve van de egalisatie van de kasstroom wordt bovendien voorgesteld om vanaf 2014 het dividend voortaan in twee termijnen te betalen en aldus over te gaan tot de betaling van een interim-dividend, voor het eerst op 20 oktober 2014, de dag dat Sligro Food Group 25 jaar beursgenoteerd is. Voorgesteld wordt om de hoogte van het interim-dividend te bepalen op de helft van het vaste dividend over het voorafgaande jaar; in het jaar 2014 belooft dat bedrag daarmee € 0,40 per aandeel.

2014

Al zijn er tekenen van economisch herstel, wij verwachten niet dat die in 2014 tot een significante toename van de voor ons relevante consumentenbestedingen zullen leiden. Bij teveel gezinnen is de portemonnee daarvoor te leeg, terwijl er nog steeds verdere lastenverhogingen op til zijn. We worden daar niet somber of kwaad om, het is zoals het is. Onze taak is het om daar zo goed mogelijk mee om te gaan voor alle betrokkenen bij onze onderneming: klanten, aandeelhouders, werknemers, leveranciers en de samenleving en iedereen mag zelf zijn voorkeursvolgorde bepalen.

In 2013 hebben wij op tal van fronten op serieuze wijze 'De Knop Om' gezet. Een duidelijke visie dat in het nieuwe economische klimaat je op vernieuwende wijze je business-model moet inrichten om blijvend succesvol te zijn. Ik ben er trots op hoe ons bedrijf die omslag het afgelopen jaar heeft gemaakt. Het zijn veelal langdurige processen die de komende jaren aan de voorkant zichtbaar zullen worden. Van de commerciële bedrijfsonderdelen aan de voorkant tot en met de backoffice hebben wij duidelijk gekozen onze visie pragmatisch en scherp uit te werken (onze 'Van A naar B's') en de route om daar te komen uit te stippelen, te faciliteren en met veel daadkracht en energie te gaan invullen. Dat gaat niet vanzelf en is voor een enkeling moeilijk. Zelden is er binnen onze club met zo veel energie een klus ter hand genomen; we voelen ons sterk om de komende jaren de vele kansen te verzilveren.

Het gaat erom de juiste balans te vinden. Balans tussen de belangen van al onze stakeholders, balans tussen de korte en (middel)lange termijn, balans tussen kostenbesparingen en klantleiderschap, balans tussen kortetermijnrendement en investeringen in de toekomst en balans tussen marktaandeel en winst. In het balanceren zullen wij ervoor zorgen dat dé balans het in ieder geval mogelijk blijft maken dat we keuzes kunnen maken. Zonder een fatsoenlijk rendement worden wij immers afhankelijk van de keuzes van anderen. Ons motto voor 2014 luidt daarom: 'Vind de balans!'

Koen Slippens,
directievoorzitter



Kerngegevens

(Bedragen x € miljoen)

	2013	2012
Resultaat		
Omzet	2.498	2.467
Bruto bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie, (ebitda)	142	142
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	101	99
Bedrijfsresultaat (ebit)	89	89
Winst over het boekjaar	68	69
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	133	129
Vrije kasstroom	101	96
Voorgesteld dividend	46	46
Vermogen		
Eigen vermogen	571	555
Netto rentedragende schuld	38	69
Totaal vermogen	1.006	968
Medewerkers		
Jaargemiddelde (fulltime)	5.829	5.848
Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	233	227
Verhoudingsgetallen		
Toename omzet t.o.v. voorgaand jaar in %	1,3	1,9
Toename winst t.o.v. voorgaand jaar in %	(0,9)	(11,1)
In % van de omzet:		
Brutowinst	23,1	22,6
Bruto bedrijfsresultaat	5,7	5,8
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie	4,0	4,0
Bedrijfsresultaat	3,5	3,6
Winst over het boekjaar	2,7	2,8
Rendement in % gemiddeld eigen vermogen	12,1	12,5
Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	13,6	13,1
Netto rentedragende schuld/ebitda in %	26,7	48,8
Eigen vermogen in % van het totaal vermogen	56,8	57,3
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal		
Aantal uitstaande aandelen (ultimo x 1.000)	43.700	43.822
(Bedragen x €)		
Eigen vermogen	13,07	12,65
Winst	1,55	1,56
Voorgesteld dividend	1,05	1,05
Beurskoers ultimo	28,21	21,75

Profiel

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

Foodretail

De foodretailactiviteiten bestaan uit circa 130 EMTÉ-full service supermarkten, waarvan er 30 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd.

Foodservice

Foodservice richt zich als marktleider met een landelijk netwerk via zelfbediening en bezorging op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompshops, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retailbedrijven en de institutionele markt.

Zelfbediening beschikt daartoe over 46 Sligro-zelfbedieningsgroothandels. Bezorging heeft 10 bezorgcentra. In de institutionele markt opereren wij onder de naam Van Hoeckel.

Wij hebben 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.

Onze klanten kunnen over circa 60.000 food- en aan food gerelateerde non-foodartikelen beschikken.

In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden, onder meer op franchisegebied.

Sligro Food Group heeft haar inkoop van foodretailproducten ondergebracht bij CIV Superunie B.A., die in de Nederlandse supermarktsector met een marktaandeel van bijna 30% een toonaangevende inkooppartij vormt. Als marktleider koopt de Groep foodserviceproducten 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 bedrijfsonderdelen, terwijl alles achter de schermen centraal wordt aangestuurd. Met een gezamenlijke inkoop, gecombineerd met een direct en gedetailleerd margemanagement, worden toenemende brutomarges beoogd.

Vermindering van operationele kosten wordt bereikt door een permanent strakke kostenbeheersing en een gezamenlijke integrale logistieke strategie. Groeps-synergie wordt verder bevorderd door de uitbouw van gezamenlijke ICT-systemen, door gezamenlijk vastgoedbeheer en door concernmanagement development.

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders.

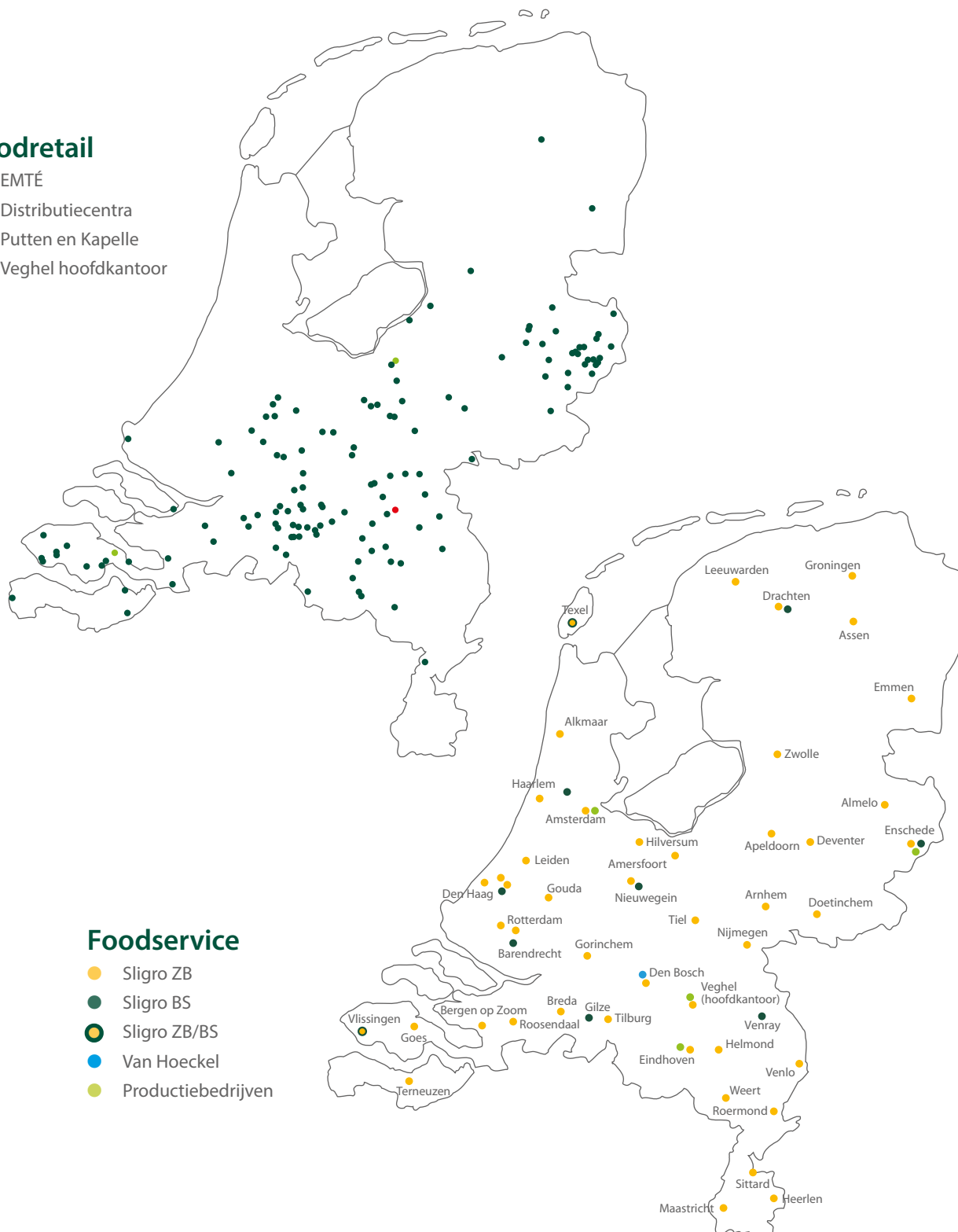
Over het jaar 2013 is een omzet gerealiseerd van € 2,5 miljard met een nettowinst van € 68 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltime basis bedroeg ruim 5.800. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op Euronext Amsterdam.



Vestigings PLAATSEN

Foodretail

- EMTÉ
- Distributiecentra
- Putten en Kapelle
- Veghel hoofdkantoor



Belangrijke DATA

Agenda¹

Definitieve omzet 2013	2 januari 2014
Definitieve cijfers 2013	23 januari 2014
Persconferentie (11.00 uur)	23 januari 2014
Analistenbijeenkomst (13.30 uur)	23 januari 2014
Publicatie jaarverslag	31 januari 2014
Registratiedatum	19 februari 2014
AVA over 2013 ten kantore van de vennootschap, Corridor 11 te Veghel, 11.00 uur	19 maart 2014
Ex dividend datum	21 maart 2014
Record date	25 maart 2014
Betaalbaarstelling dividend	2 april 2014
Trading update	17 april 2014
Halfjaarcijfers 2014	17 juli 2014
Persconferentie (11.00 uur)	17 juli 2014
Analistenbijeenkomst (13.30 uur)	17 juli 2014
Trading update	16 oktober 2014
Definitieve omzet 2014	2 januari 2015
Definitieve cijfers 2014	22 januari 2015
Persconferentie (11.00 uur)	22 januari 2015
Analistenbijeenkomst (13.30 uur)	22 januari 2015
AVA over 2014 (11.00 uur)	18 maart 2015

1) Persberichten worden om 7.30 uur gepubliceerd.

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 / Fax +31 413 36 30 10
www.sligrofoodgroup.nl



“We hebben
samen heel wat
opgebouwd.”

Ans van den Bosch

Het aandeel

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

Verloopoverzicht aandelen (x 1.000 stuks)

	2013	2012	2011	2010	2009
Geplaatst primo	44.255	44.255	44.255	44.255	43.692
Stockdividend	0	0	0	0	563
Ingekochte aandelen (cumulatief) ¹⁾	(555)	(433)	(296)	(149)	
Uitstaand ultimo	<u>43.700</u>	<u>43.822</u>	<u>43.959</u>	<u>44.106</u>	<u>44.255</u>
Gemiddeld uitstaand	43.730	43.856	43.996	44.143	44.255

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

Ultimo 2013 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 43.700.015. Dit is een afname van 122.000 ten opzichte van ultimo 2012. De afname is het gevolg van ingekochte eigen aandelen voor het optieplan. De winst per aandeel is berekend op basis van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen, zoals toegelicht op pagina 123. Sligro Food Group streeft naar een reguliere dividenduitkering in contanten van circa 50% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. Over 2013 belooft de voorgestelde uitkering € 0,80, dit betekent een uitkeringspercentage van 52. Daarenboven wordt voorgesteld een variabel dividend uit te keren van € 0,25 per aandeel, waardoor het totale dividend (ongewijzigd) € 1,05 belooft. Met ingang van het jaar 2014 is het voorstel om over te gaan tot interim-dividend, ter hoogte van de helft van het vaste dividend over het voorafgaande jaar, dit jaar derhalve € 0,40.

De website van Sligro Food Group (www.sligrofoodgroup.nl, Nederlandstalig c.q. www.sligrofoodgroup.com, Engelstalig) bevat onder andere informatie over de Groep, het aandeel, de financiën, persberichten, statuten, beloning, aandelenbezit en -transacties van bestuurders en corporate governance. Bezoekers kunnen hier jaarverslagen downloaden en zich abonneren op persberichten.

Kengetallen per aandeel (x € 1)

	2013	2012	2011	2010	2009
Hoogste notering	30,50	24,85	26,10	25,90	24,29
Laagste notering	20,67	18,50	19,65	21,30	13,75
Ultimo jaar	28,21	21,75	20,75	23,20	24,02
Winst per aandeel	1,55	1,56	1,78	1,59	1,68
Dividend	1,05	1,05	1,05	0,70	1,00 ¹⁾
Beurswaarde ultimo (x € mln.)	1.248	963	918	1.027	1.063

1) Jubileumdividend i.v.m. 75-jarig bestaan.

	2013	2012	2011	2010	2009
Totale omzet in aandelen (x € mln.)	117	125	227	205	276
Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)	4.459	5.900	9.463	8.750	15.119
Aantal transacties (enkel telling)	24.700	31.677	40.337	58.433	61.065

De maand met het hoogste aantal verhandelde aandelen in 2013 was maart met 0,7 miljoen stuks.

Het laagste aantal beliep 0,16 miljoen stuks in mei.

Meldingen substantiële deelnemingen

	%
Stichting Administratiekantoor Slippens	33,95
Darlin N.V.	6,12
ING Groep N.V.	5,43
Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V.	5,06
Boron Investments N.V.	5,02
Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group	3,94
Franklin Resources Inc.	3,09

Meldingen dienen te geschieden bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages.

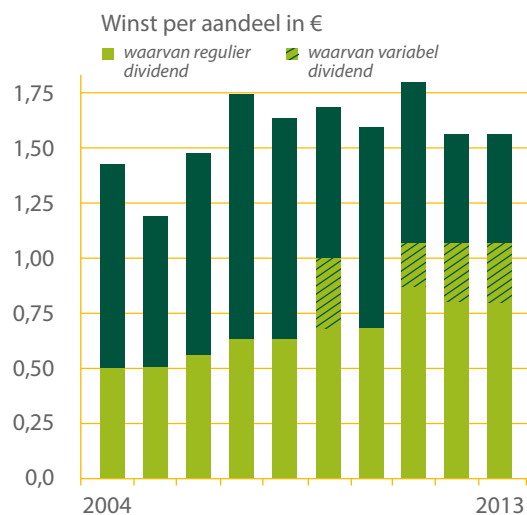
Er kunnen dubbeltellingen ontstaan. Dit betekent dat deze meldingen niet altijd goed inzicht geven in het aantal vrij verhandelbare aandelen. Daarom zijn dubbeltellingen gecorrigeerd. In het belang van Stichting Werknemers Sligro Food Group zijn ook de 255.000 aandelen begrepen die door de leden van de directie worden gehouden. Deze zijn gespecificeerd op pagina 113. Op basis van marktinformatie is een inschatting gemaakt van de verdeling van het aandelenkapitaal ultimo 2013. Deze informatie beslaat 84% van het kapitaal in 2013 (2012: 87%).

	Particulier		Instituten		Totaal	
	2013	2011	2013	2012	2013	2012
Nederland	54	54	14	14	68	68
UK			3	5	3	5
USA			10	9	10	9
Overige landen			3	5	3	5
Totaal	54	54	30	33	84	87

Koersverloop



Per aandeel





Van links naar rechts:

Willem-Jan Strijbosch

Huub van Rozendaal

Koen Slippens

Personalia

Raad van Commissarissen

A. Nühn, president (60)
Th.A.J. Burmanje (59)
B.E. Karis (55)
R.R. Latenstein van Voorst (49)

Hoofddirectie

K.M. Slippens, voorzitter (46)
H.L. van Rozendaal, CFO (58)
W.J.P. Strijbosch, Foodservice (45)

Secretaris van de vennootschap

G.J.C.M. van der Veeke (52)

Directie Sligro Food Group Nederland B.V.

Hoofddirectie alsmede

P.A. van Berkel, Productie en Van Hoeckel (49)
J.G.M. de Bree, Personeel & Organisatie (56)
J.H.A. van Heerebeek, Foodretail commercie (47)
R.F.L.H. van Herpen, Inkoop (46)
K. Kiestra, Foodretail operatie (45)
M.W. Pietersma, Foodservice zelfbediening (63)
C. de Rooij, Logistiek (60)
R.W.A.J. van der Sluijs, Financiën (37)
M.M.P.H.L. van Veghel, ICT (41)
C.A. Welsing, Supply Chain (40)

Ondernemingsraad

R. Heijberg, voorzitter
J. Sarbach, secretaris
R. Albers
R. Beckers
E. Beernink
P. Berben
T. Bouman
M. Brugman
D. van der Does
A. van den Elzen
H. Emmers
P. Eshuis
B. Gerards
E. Goedhart-Joosten
J. van Hal
D. Kleijer
M. Langen
B. Livestroom
M. Overdevest
A. Reijnders
R. Rombout
S. Sillen-van der Velden
M. de Smit
J. Stehman
J. van Zon



“Het proces van druif tot wijn
is interessant.”

Vincent Berends

Strategie OP HOOFDLIJNEN

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders.

Sligro Food Group richt zich direct en indirect op de etende mens met een totaalpakket aan food- en aan food gerelateerde non-foodproducten en diensten. Dit doen we met een professionele, efficiënte en nadrukkelijk geïntegreerde backoffice-organisatie, maar bovenal een cultuur waarbij consequent de klant en onze gezamenlijke passie voor food centraal staan. Het bewaken en verder uitdragen van die typische Sligro-cultuur in een steeds groter wordende organisatie heeft dan ook nadrukkelijk onze aandacht.

Er wordt een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei over de economische cyclus heen beoogd van circa 10%, waarvan circa 4% autonoom en circa 6% door acquisities. Bij de doelstelling van autonome groei is een inflatieniveau van ongeveer 2% verondersteld. Groei door acquisities vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats, zeker omdat de Groep zich primair richt op relatief grote acquisities. De Nederlandse foodmarkt is nog zodanig gefragmenteerd dat de kans dat de beoogde groei door acquisities de komende jaren kan worden gerealiseerd aannemelijk is. Daarenboven kijken wij ook naar mogelijkheden op de foodservicemarkt in landen om ons heen. Wij streven ernaar om de winstgroei gemiddeld ten minste gelijke tred te laten houden met de omzettoename, waardoor aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement geboden kan worden. Wij willen op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen en leggen daarover ook verantwoording af. Economisch en maatschappelijk rendement gaan bij ons beursgenoteerd familiebedrijf uitstekend hand in hand.

Wij stellen ons ten doel een aantrekkelijke partner te zijn voor onze klanten onder meer door het bieden van

adequate dienstverlening tegen een concurrerend prijsniveau. De 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) de belastingafdrachten. Als leverancier van levensmiddelen zijn wij ons volledig bewust van het belang van voedselveiligheid. Het voldoen aan externe kwaliteitsstandaarden wordt als vanzelfsprekend beschouwd. 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 bijna 30% vertegenwoordigt. Als marktleider op de foodservicemarkt koopt de Groep voor dit onderdeel zelfstandig in.

De Groep opereert in een zeer concurrerende omgeving waarin kostenstijgingen slechts in beperkte mate kunnen worden doorberekend in de verkoopprijzen. Wij richten ons erop de efficiency van de bedrijfsvoering continu te verbeteren onder meer door effectieve logistieke en communicatie- en informatiesystemen. Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief samengewerkt tussen de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten om een zo hoog mogelijke interne synergie te bereiken. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende bedrijfsonderdelen, terwijl alles 'achter de schermen' centraal wordt aangestuurd.

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.

Commerciële ONTWIKKELINGEN

Doelstellingen

- Omzetgroei van gemiddeld 10% per jaar (inclusief acquisities).
- Marktaandeel in Foodservice naar 30%.
- Maximaal benutten van interne synergiemogelijkheden en kennisuitwisseling tussen de groepsactiviteiten.
- Slagvaardig en permanent margemanagement.
- Kwalitatief hoogstaande dienstverlening, altijd vanuit maximale klantenbinding.

Strategische invulling

- Continu vernieuwen en verbeteren van de commerciële concepten, formules, distributiekanaal en aanpak, waaronder e-commerce.
- Strakke en efficiënte operationele aansturing van de retail- en foodservicevestigingen.
- Optimale synergie aan de achterkant en eigen gezicht aan de voorkant.
- Concentratie op grootschalige activiteiten om onnodige complexiteit te vermijden.
- Uitbreiding en upgrading vestigingsnetwerk, optimalisatie en vergroting van bestaande vestigingen.
- Onderscheidende positionering richting regionale klanten door professionaliteit en schaalgrootte te combineren met de persoonlijkheid van een lokale partner in business: 'groot geworden door klein te blijven'.
- Binden van klanten onder meer door middel van loyaliteitsprogramma's, eventing, eigen merken, vers-assortimenten en unieke producten uit eigen productiekeukens.
- Verder uitbouwen van het dienstenpakket richting de B-to-B klant in zowel foodservice als foodretail om hen in hun dagelijkse commerciële en operationele strijd te ondersteunen.

- Verdere versterking van deskundigheid, klantgerichtheid en ondernemende cultuur door permanente opleidingsprogramma's voor medewerkers en continue bewaking van de typische Sligro Food Group-cultuur in een steeds groter wordende organisatie.
- Benutten van overnamemogelijkheden, mits deze aan onze criteria voldoen.

De foodmarkt

Sligro Food Group is actief binnen alle belangrijke segmenten van de Nederlandse foodmarkt, de markt dus van eten en drinken. Die markt wordt opgesplitst in het 'out of home' kanaal, ook wel foodservice genaamd, en het 'at home' kanaal, ook wel foodretail genoemd. Hiermee zijn wij direct of indirect primair afhankelijk van de foodbestedingen door de consument in Nederland. Een overzicht van de totale bestedingen van consumenten blijkt uit het schema op pagina 18. Dit schema is overgenomen uit de Foodservice Beleidsmonitor, die is samengesteld in opdracht van het Foodservice Instituut Nederland. 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 Foodservice Instituut Nederland (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. Volgens het CBS is de horecamarkt de afgelopen jaren maar beperkt geraakt door de economische omstandigheden, hetgeen in sterk contrast staat tot alle andere sectoren die van consumentenbestedingen afhankelijk zijn. De bevindingen van FSIN sluiten dan ook veel meer aan op onze eigen ervaringen in de markt.

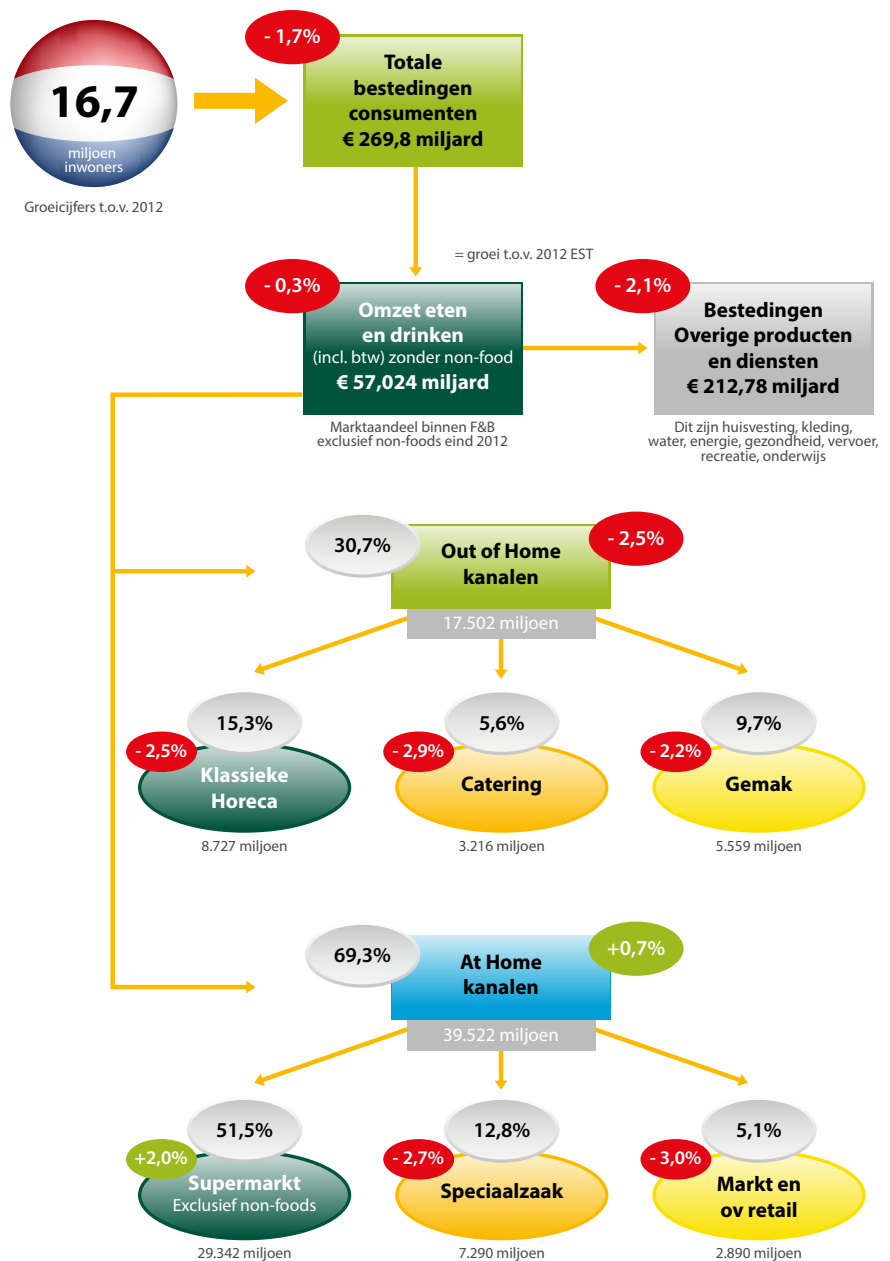


“Een hertenbiefstuk smaakt altijd goed!”

Erik ten Have



Consumentenbestedingen in Nederland



Bron: Beleidsmonitor 2014 FSIN

De marktpartijen in beide segmenten van de foodmarkt kunnen als volgt worden weergegeven.

in %

Marktpartijen Foodservice ¹⁾	Marktaandeel			Marktpartijen Supermarkten ²⁾	Marktaandeel		
	2013	2012	2011		2013	2012	2011
Sligro Food Group	21,2	19,9	19,2	Albert Heijn	34,0	33,7	33,5
Diverse brouwerijen	14,0	13,9	14,0	C1000 ³⁾	9,5	12,0	12,1
Lekkerland	12,4	13,5	14,8	Jumbo	11,2	9,6	7,4
Deli-XL	11,1	10,8	10,6	Super de Boer ⁵⁾	0	0	2,4
Metro	9,6	9,6	9,2	Plus ⁴⁾	5,8	5,8	5,9
Hanos/ISPC	7,0	6,4	6,4	Aldi/Lidl	16,0	15,1	14,6
Kruidenier	3,3	3,5	3,6	Sligro Food Group ¹⁾	2,7	2,7	2,7
De Kweker/Vroegop	2,2	2,1	2,1	Overigen ⁶⁾	20,8	21,1	21,4
Overigen	19,2	20,3	20,1				
	100	100	100		100	100	100

1): Bron: Foodservice Beleidsmonitor 2014. 2) Bron: Omzetopgaven bedrijven en marktdefinitie Nielsen en IRI. Cijfers voorgaande jaren enigszins aangepast. 3) Overgenomen door Jumbo in 2012. 4) Lid van Inkoopvereniging Superunie. Alle leden tezamen hebben een marktaandeel van bijna 30%. 5) Overgenomen door Jumbo. 6) nagenoeg geheel overige leden Superunie.

Voor een vergelijking van de door de consument bestede bedragen en de eigen omzet van Sligro Food Group moeten de toegevoegde waarde van onze afnemers en BTW geëlimineerd worden. Het Foodservice Instituut Nederland schat de foodservicemarkt tegen groothandelsprijzen in op wat minder dan € 6,5 miljard. De markt is in 2013 met € 300 miljoen of 4,5% afgenomen. Meer dan € 100 miljoen van die afname is het gevolg van een gewijzigde btw-heffing op tabak (een puur administratieve kwestie, zie verklaring op pagina 31) per 1 juli 2013, waardoor een onderliggende daling van 3% resteert. Dit tabakseffect zal zich ook nog voordoen in de eerste helft van 2014. Niet alle marktpartijen in Foodservice zijn even actief met het verkopen van tabaksproducten. Lekkerland is marktleider in dit segment van de markt en de daling van haar marktaandeel en de relatieve toename van andere genoemde partijen moet dus mede in dat licht worden gezien. Omdat ons totale marktaandeel en ons aandeel in tabak weinig afwijken is ons marktaandeel nauwelijks beïnvloed door dit effect. Van de toename van het marktaandeel in Foodservice is 0,8% veroorzaakt door de overname van Van Oers en de overige 0,5% is autonoom tot stand gekomen. In onze eigen inschattingen hanteren wij onder andere een ruimere definitie voor midden- en kleinbedrijf en rekenen wij ook bedrijfsmatige non-foodomzet tot de markt. Dit betekent dat slechts 82% van onze totale foodservice-omzet tot de markt wordt gerekend.

Maagaandeel 8%

Indien naar de totale foodbestedingen door consumenten wordt gekeken belooft het maagaandeel, in euro's uitgedrukt, van Sligro Food Group daarmee circa 8%. Dat houdt een stevige nummer 3-positie in de Nederlandse foodmarkt in. De laatste jaren heeft de foodretailmarkt continu marktaandeel gewonnen van de foodservice-markt. Daarenboven winnen supermarkten marktaandeel van speciaalzaken. De omzet van supermarkten neemt in deze moeilijke economische tijden ongeveer toe met de inflatie, terwijl de foodservicebestedingen, ondanks inflatie, zelfs afnemen. Het tegenovergestelde geldt in tijden van economische groei, alleen daarom al is het prettig in beide segmenten actief te zijn. De ontwikkeling over de afgelopen zeven jaar geeft het volgende beeld.



Bron: FSIN-analyse. Marktaandeel binnen totaal omzet Food

Uit onderstaand 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' waar mogelijk maximaal centraal aangestuurd. Deze synergie geeft ons zowel in de 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.

Centraal waar het kan, decentraal waar het moet

Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor Veghel		
Foodretail	Foodservice Zelfbediening	Foodservice Bezorging
EMTÉ	Sligro	Sligro/Van Hoeckel
130 Eigen en franchise-supermarkten	Groot- en kleinschalige horeca, recreatie, catering, tankstations, grootverbruik, institutioneel	
2 Distributiecentra	Landelijk netwerk van 46 zelfbedienings-vestigingen	Landelijk netwerk van 10 bezorgservice-vestigingen
Sligro Fresh Partners & Productiebedrijven Gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (SmitVis) en vlees (retail), patisserie/traiteur (Maison Niels de Veye) en vier deelnemingen in versbedrijven		



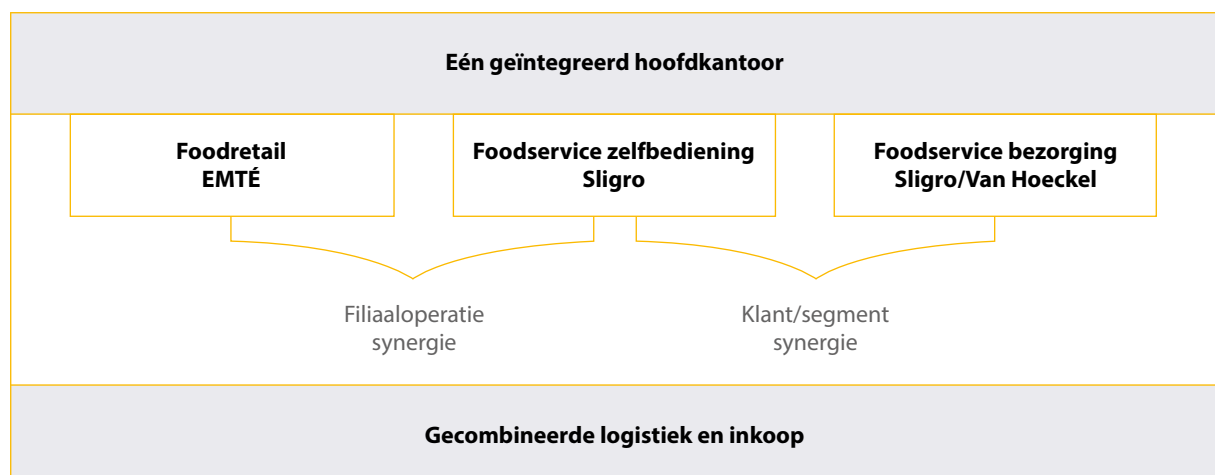
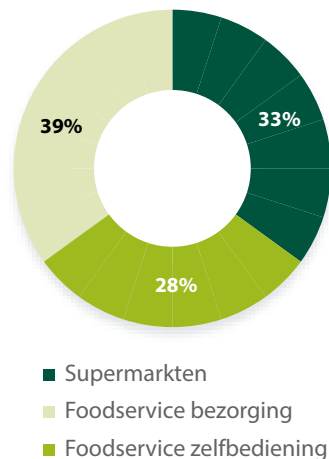
Omzetverdeling 2013

Sligro Food Group richt zich direct of indirect op de maag van de consument in Nederland. De consument kan in de EMTÉ-supermarkten zelf haar inkopen doen. De foodserviceklant kan kiezen uit zelfbediening of bezorging of een mix van die twee. In de zelfbediening doen veelal kleinere, onregelmatige of secundaire klanten hun inkopen, maar juist ook grotere klanten bezoeken ons om goederen bij te halen, komen voor inspiratie en oriëntatie of selecteren hun producten gewoon liever zelf. Vanuit de bezorgservicevestigingen worden deze (deels gelijke) foodserviceklanten frequent geleverd vanuit het totale assortiment van ruim 60.000 artikelen. De drie kanalen, supermarkten, zelfbediening foodservice en bezorging foodservice, omvatten ieder ongeveer een derde deel van de omzet van de groep. Dat is overigens geen doel op zich.

Synergie

Uit onderstaand schema blijkt de samenhang en de synergie tussen de drie kanalen. Sligro Food Group bestaat immers niet uit een groep bedrijven, maar is één geïntegreerd bedrijf met overlappende klant- en distributievormen, de routes naar de markt dus. De Nederlandse foodretailmarkt is door pittige concurrentie en ook door beschikbaarheid van marktdata veel professioneler dan de foodservicemarkt. Daar kunnen we intern binnen Foodservice veel van leren. Als marktleider in Foodservice met service en klantbinding hoog in het vaandel kan Foodretail daarvan weer veel leren, om over de beschikbaarheid van het breedste assortiment van de Nederlandse markt maar te zwijgen.

Omzetverdeling 2013





“Het is hier elke dag gezellig op de werkvloer.”

John Materman

Ontwikkelingen

FOODRETAIL

x € mln.

	2013	2012
Omzet	840	833
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	28	27
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	15	11
Vrije kasstroom ¹⁾	24	26
Netto geïnvesteerd vermogen	172	191
Ebitda/omzet in %	3,3	3,2
Ebita/omzet in %	1,8	1,4
Ebita/gemiddeld ngv in %	8,3	5,7

1) Exclusief rente en geassocieerde deelnemingen

Marktinformatie

Voor de ontwikkeling van de markt beschikken wij over informatie van GfK, Symphony IRI en AC Nielsen. De laatste twee krijgen 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 absolute specialist in data waarbij de link naar consumentenkenmerken en -profielen van groot belang is. Daar waar het echter gaat om totale marktcijfers als omzetontwikkeling, traffic en gemiddelde aankoop bedragen zijn de scanningdata van IRI en Nielsen veel betrouwbaarder dan de steekproef en individuele consumenten opgaven van GfK. In 2013 lopen de data erg uit elkaar, zowel in omvang als in de tijd. Wij hebben voor het inzicht in de markt in 2013 het rekenkundig gemiddelde gehanteerd van IRI en Nielsen. Uiteraard zijn de data van die 80% bij beide aan elkaar

gelijk. Het verschil wordt veroorzaakt door die andere 20% en dan met name het deel dat betrekking heeft op Aldi en Lidl. De inschattingen van beide bureaus daarover lopen heel sterk uiteen. IRI zit in de buurt van een midden enkelcijferige groei, terwijl Nielsen van een dubbelcijferige groei uitgaat. Dat betekent ook dat de groei van de totale markt een procent verschilt en dat is nogal wat in een markt waarin marktaandelen soms met twee cijfers achter de komma worden berekend. De vraag die eigenlijk beantwoord moet worden is hoe succesvol Lidl is, want over Aldi bestaat meer consensus. In moeilijke economische omstandigheden, waarbij inkomens onder druk staan, doen discounters het meestal wel goed, maar het is te simpel de groei van Lidl alleen daardoor te verklaren. Lidl is opgeschoven van echte harddiscounter naar een harddiscounter met service-elementen en spendeert bovendien veel geld aan marketing en blijkbaar komen het aanbod en de boodschap over.

Marktomvang € 34,3 miljard

Op basis van het rekenkundig gemiddelde van IRI en Nielsen is de markt in 2013 met 1,8% gegroeid tot € 34,3 miljard. Dat komt ongeveer overeen met de inflatie. Opgemerkt wordt dat 'down trading' onderdeel is van de volumecomponent. Er wordt momenteel wat sneller gekozen voor een goedkoper alternatief.

Tevens dient bedacht te worden dat 0,4% van de marktgroei in de eerste drie kwartalen veroorzaakt werd door de verhoging van het hoge btw-percentage van 19% naar 21% per 1 oktober 2012. Dat is dus een component van de inflatie. De markt wordt immers gemeten in consumenteneuro's, maar met dat deel van de groei schiet alleen de minister van financiën iets op.

Groeitrend negatief

De groeitrend gedurende het jaar was nagenoeg continu neerwaarts gericht, met uitzondering van juli, toen het zo'n mooi zomerweer was. Afhankelijk van de keuze voor het marktbureau zien we eigenlijk al maanden vanaf de zomer dat de markt of enigszins afneemt, of nog zeer beperkt groeit. Bij beide bureaus is sindsdien sprake van dalende volumes. De laatste keer dat er sprake was van een krimpende markt was in 2005. Zoals uit het schema op pagina 19 blijkt, konden supermarkten de afgelopen jaren consumentenbestedingen wegtrekken van out-of-home en de gespecialiseerde detailhandel. Daardoor leek de economie weinig vat te hebben op supermarkten, maar dat blijkt nu niet langer het geval te zijn. Dat gebeurt juist op het moment dat er signalen zijn dat de economie verbetert.



Verschuivingen in de markt

De Nederlandse markt stond in 2013 in het teken van de opmars van Lidl en de ontmanteling van het voormalige tweede merk in supermarkkland C1000. C1000 is in 2012 overgenomen door Jumbo. In 2013 is volop gewerkt aan de ombouw van C1000 naar de Jumbo-formule, alsmede naar Albert Heijn en Coop, die tezamen 129 C1000-locaties hebben gekocht. Het aantal C1000-vestigingen nam in 2013 af met 118 tot 267.

Er bereiken ons verschillende berichten over het succes van de ombouwoperaties, waarbij wij beseffen dat ieder zijn eigen belangen en rekenmethodes heeft om de berichtgeving te sturen. Dat het geen onverdeeld succes is, is intussen wel duidelijk. Daarvoor had C1000 een te trouwe klantenkring en een te eigen positie in de markt. Ook individuele ondernemers zijn niet altijd blij met de keuze voor de nieuwe formule.

De marktleider Albert Heijn had ook nogal wat te stellen met zijn eigen ontwikkeling, zoals haar kwartaalcijfers aantonen. Ondanks overgenomen en omgebouwde C1000-vestigingen stabiliseerde het marktaandeel zich op een niveau van iets minder dan 34%.

Inkoopmarkt

In de Nederlandse inkoopmarkt zijn vijf partijen actief. Dat betreft enerzijds Aldi en Lidl, maar dan wel met een zeer hoog internationaal inkoopandeel en anderzijds Ahold, Jumbo/C1000 en Inkoopcombinatie Superunie, dat de relatief kleine partijen vertegenwoordigt. De inkoop aandelen van die laatste drie zijn in 2013 nauwelijks veranderd. Ahold bijna 34%, Superunie bijna 30% en Jumbo/C1000 ongeveer 20%. 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. Daar zou de ACM zich wellicht wat beter bewust van mogen zijn.

EMTÉ

Wij beschikken zelf over circa 130 EMTÉ supermarkten, waarvan er 30 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd. Met die supermarkten hebben wij een marktaandeel van 2,7% en wisten wij in 2013 een like-for-like groei neer te zetten van 1,9%. Met dat percentage scoorden wij als één van de weinige servicesupermarkten een groei boven de markt. Een overzicht van onze supermarkten blijkt uit de onderstaande opstelling:



Aantal ultimo boekjaar		x 1.000 m² vvo ultimo boekjaar		Consumenten-omzet ¹⁾ x € mln.		Omzet index in dezelfde locaties	
2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
129	131	137	138	955	940	102	103

1) inclusief vestigingsmutaties gedurende het jaar en btw.

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.

(x € mln.)

	Omzet		Omzetaandeel in %	
	2013	2012	2013	2012
Eigen supermarkten	686	678	82	81
Zelfstandige ondernemers	154	155	18	19
Totaal	840	833	100	100

Meerjarenplan

Wij hebben begin 2013 ons meerjarenplan voor EMTÉ gepubliceerd dat in onderstaand schema is weergegeven.

Inmiddels hebben we er het eerste jaar op zitten en we mogen constateren dat we flinke vooruitgang hebben geboekt. Dat geldt zowel voor de aspecten die groei moeten creëren als de aspecten die ons fundament moeten verstevigen. Dat blijkt natuurlijk vooral uit onze omzetontwikkeling, die boven de markt lag. Bovendien

steekt die met name goed af ten opzichte van andere servicesupermarkten. De redenen waarom onze totale omzet out-performance toch onder onze eigen verwachting uitkwam is primair de hoge groei van harddiscounters in 2013, maar ook een tegenvallende kerstperiode. Belangrijker voor de langere termijn zijn de verbeteringen die uit consumentenonderzoeken naar boven komen. Uiteindelijk zullen we het immers toch vooral moeten hebben van tevreden klanten.





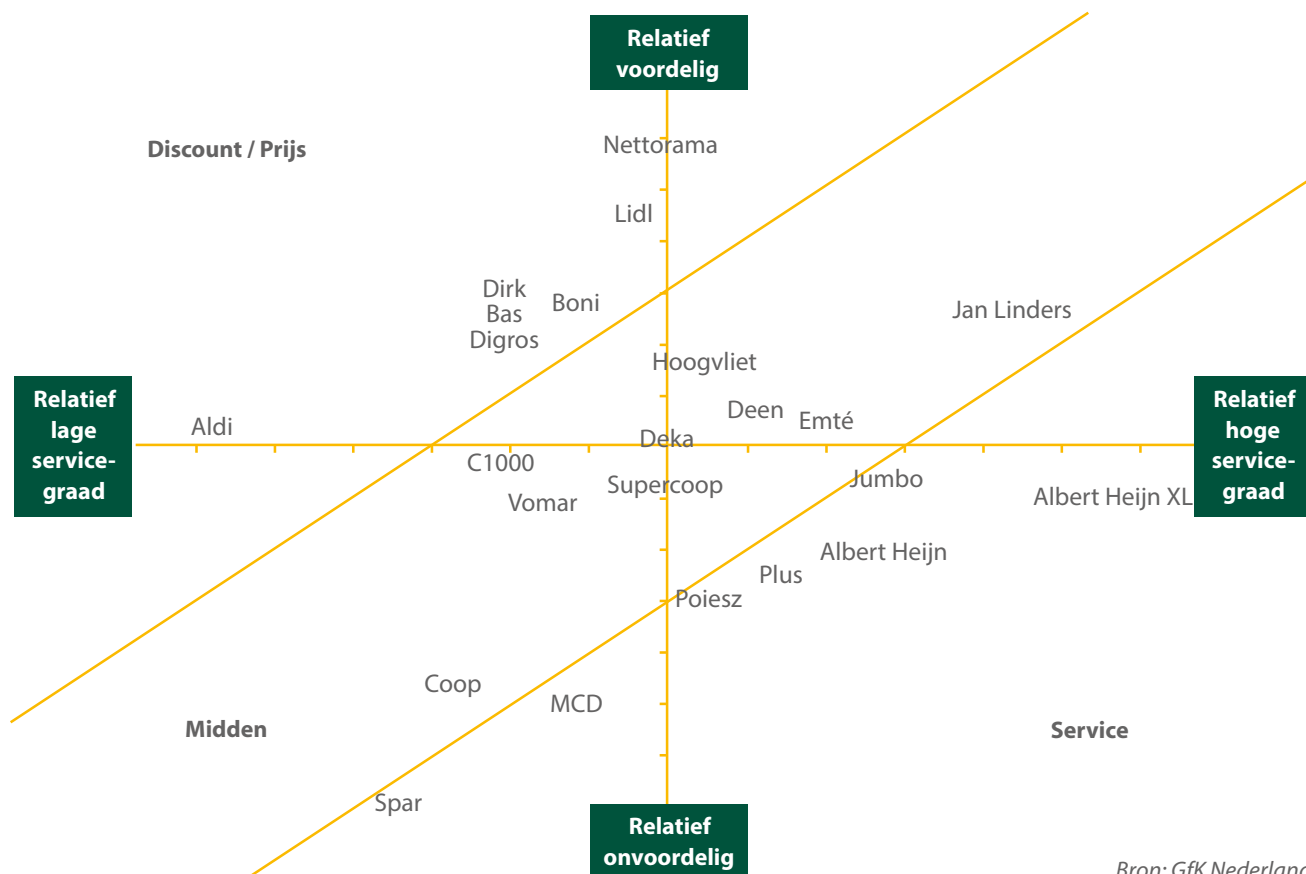
Prijzen en nominaties



Bij de GfK-verkiezing van Beste Vers Supermarkt werden zowel de vlees- als de bakkerij-afdeling eerste in hun categorie en overall bereikten we een nummer twee positie, onze hoogste score ooit. Het jaar ervoor stonden we op een gedeelde derde plaats. In de nog lopende wedstrijd voor de Supermarkt van het Jaar-verkiezing, waaraan landelijk 184

supermarkten deelnamen, werden twee van onze EMTÉ's provinciewinnaar. Het betreft in Utrecht EMTÉ Oudewater en in Zeeland EMTÉ Kloosterzande. Beide dingen dus mee naar de hoofdprijs. Van iedere formule mogen maximaal twee supermarkten per provincie waarin ze actief zijn inschrijven. Wij vinden het bijzonder dat wij twee winnaars hebben met een marktaandeel van slechts 2,7%. In het hieronder opgenomen Kerstrapport van 2013 kwamen we als grootste stijger met stip binnen in de top vijf, een verbetering van zes plekken ten opzichte van vorig jaar. Het EMTÉ-team en veel anderen binnen Sligro Food Group steken veel energie in de uitvoering van ons meerjarenplan en dan is het stimulerend dat de klant dat ook daadwerkelijk uit zijn waardering laat blijken.

Kerstrapport 2013 GfK



Bron: GfK Nederland

Creëren van groei

We zijn er overigens nog lang niet en dat geldt zowel voor de bouwstenen voor de creatie voor groei als die voor het verstevigen van het fundament. Aan sommige zaken wordt vooral aan de achterkant gewerkt en sommige andere zaken zijn in toenemende mate aan de voorkant zichtbaar.

Een zeer belangrijke stap in 2014 wordt ons nieuwe loyalty-programma, waar nu met veel energie aan de achterkant aan wordt gewerkt. Wij verwachten dat we ons programma in het tweede kwartaal aan de consument kunnen openbaren. In dit loyalty-programma zal ook duidelijk worden dat EMTÉ onderdeel is van een groep, die ook een sterke vertegenwoordiging heeft in de foodservicemarkt. Wij vinden het niet verstandig hierover in deze fase al meer los te laten.

Bij het vermogen tot uniek assortiment hebben wij al grotere stappen gemaakt die ten dele mede mogelijk waren door de mogelijkheden die Sligro Food Group biedt. Wij noemen als voorbeeld van dat laatste een nieuwe koelverse maaltijdenlijn, een sterke verbreding van het visassortiment, een premium lijn ijsbekers, en ons Laaf broodconcept. Andere introducties betreffen een nieuwe toplijn voor noten en vleeswaren. Dat zijn allemaal zaken die onze 'good food'-positionering moeten ondersteunen en onder andere via 'De 10 van EMTÉ' in de spotlights worden geplaatst. Wij zijn immers gepassioneerd door lekker eten en drinken; de lekkerste kwaliteitsproducten, niet als niche, ook gewoon 'de lekkerste gehaktbal', of te wel het culinaire aspiratieniveau van een supermarkt. Onze hoge notering in de vers-ranking beschouwen wij als een bevestiging van onze assortimentskeuzes. Uit deze twee bouwstenen blijkt duidelijk dat EMTÉ de meerwaarde van de Groep zoekt en dat was in het verleden niet altijd zo evident. Dat brengt niet alleen EMTÉ veel goeds, maar ook Sligro. In zijn algemeenheid zijn supermarktorganisaties immers professioneler dan foodservice bedrijven, maar juist weer minder 'good food' gericht.

Het belangrijkste is dat we samen sterker zijn dan de som der delen, want zonder dat heeft het geen zin om onderdeel te zijn van één groep.

Het merk EMTÉ

Met het bouwen van het merk EMTÉ boekten we in 2013 ook veel vooruitgang. Geleidelijk aan slagen wij er steeds beter in onze boodschap over de Bühne te brengen. Onze eerste tv-commercialen verschenen in 2013 en klant Peter begint een vertrouwd beeld te worden op de commerciële tv-stations. Waar EMTÉ het afgelopen jaar nog

met een breed pakket aan commerciële boodschappen in de slag was, zal het komend jaar ook hier veel meer focus zichtbaar zijn en 'good food' de boventoon voeren. Uiteraard bouw je niet zomaar een merk. Dat is een kwestie van lange adem en een consequente communicatiestrategie op alle terreinen. Wij verwachten daar steeds beter op in te kunnen spelen.

Verstevigen van het fundament

Er werd in 2013 veel vooruitgang geboekt bij het verstevigen van het fundament. De modulaire sturing van het assortiment begint geleidelijk steeds meer vorm te krijgen en de schapbeschikbaarheid is verder verbeterd. Door diverse maatregelen is de derving in het afgelopen jaar met meer dan 10% teruggedrongen, meer dan wij oorspronkelijk voor dit jaar gepland hadden. De afdeling category management is hiertoe dan ook nadrukkelijk en versterkt in de organisatie neergezet.

We hebben een programma lopen om de personeelskosten terug te dringen. Binnen de formulekeuzes en het serviceniveau dat daarbij hoort zijn we hier gestructureerd mee bezig en we zien dat in toenemende mate in de maandelijkse ontwikkeling tot uiting komen. Uit een strakke normering van vergelijkbare winkels op basis van een in 2013 uitgevoerd onderzoek verwachten wij de komende jaren nog substantiële verbeteringen te kunnen realiseren.

Kortom, wij vinden dat EMTÉ duidelijk de goede richting is ingeslagen. Er moet nog veel werk worden verricht, maar we hebben nog twee jaar om onze doelstellingen te realiseren en we hebben daar veel vertrouwen in.





Marktescapades

Soms zijn we wel mede afhankelijk van de escapades van anderen, die de timing maar niet de richting van ons proces kunnen verstoren. Retailers grijpen vandaag de dag in zijn algemeenheid nogal snel naar het prijswapen als de omzet een paar weken tegen zit. Dat heeft tot steeds minder onderscheid en meer grijze massa geleid. Wij geloven juist in onderscheid en een eigen positionering en zijn daar met de marktleider in foodservice in eigen huis als geen ander toe in staat.

Dat grijpen naar het prijswapen zagen we in het najaar toen de marktleider plotseling veel prijzen verlaagde, maar vervolgens bij de consument daarvoor de kous op de kop kreeg. Wij vragen ons ook af hoe wij de bananenoorlog in Nederland moeten zien in relatie tot maatschappelijk verantwoord ondernemen en eerlijke handel. In andere landen is aangetoond dat dat geen heilzame strategie is. De consument heeft behoefte aan lage(re) prijzen. Aan die behoefte kan op meer manieren inhoud gegeven worden dan het steeds verlagen van A-merkprijzen, om vervolgens te proberen die minder te verkopen, omdat er verlies op wordt geleden.

Consumentenorganisaties zouden zich ook eens moeten afvragen of hun meetmethodes wel zoveel transparantie brengen. Zolang actieprijzen en versproducten zo beperkt in de vergelijking meegenomen worden, wordt de consument mogelijk op het verkeerde been gezet. Dat een goede vergelijking meer inspanning vergt is evident. Wij getroosten ons die inspanning ook. Ons inziens heeft de consument behoefte aan een goede prijs/kwaliteit verhouding, transparantie en goede, eerlijke en betrouwbare producten en daarvoor kan men terecht bij ons, het hele jaar door.

“Dit is de leukste afdeling (en de lekkerste).”

Mariëlle Veldhuis



Online

Tot slot willen wij bij Foodretail niet onvermeld laten dat de markt zich ook opmaakt voor online. Nadat de marktleider in hoog tempo gestart is met het openen van pick-up locaties volgen diverse partijen. We hebben in Nederland natuurlijk allang thuisbezorging van supermarktbodschappen, maar dat is tot op heden nog geen echt gat in de markt gebleken. Thuisbezorging ligt niet zo voor de hand als in de non-food wereld, waar dit een grote vlucht heeft genomen. Daarom denken wij dat pick-up locaties een betere invulling kunnen geven aan de consument en zeker aan de retailer. De last mile is bij food nu eenmaal erg duur. Wat wij tot op heden vooral zien zijn supermarkten die hun fysieke winkel 'ombouwen' tot een online winkel en vervolgens alle commerciële onaangenaamheden en supply chain belemmeringen van die fysieke winkel en het formule merk meenemen naar het internet. We zien in andere bedrijfstakken vaak dat de online winkel wordt ingevuld door niet-traditionele bedrijven, die met een internetstrategie de markt proberen voor zich te winnen, soms met (financieel) succes.

Superdirect.com

Wij hebben ervoor gekozen om te participeren in start up Superdirect.com, die de markt met een afwijkend concept benadert:

- Onze service is gratis.
- Lekker voordelig.
- 24/7, we zijn altijd open.
- Vóór 22.00 uur besteld, na 11.00 uur afhalen.



De 24/7-operatie is alleen mogelijk omdat Superdirect over een volledig geautomatiseerd pick-up point beschikt. In het najaar van 2013 is de eerste pilot in de regio Eindhoven geopend. Wij verwachten dat er in 2014 nog een aantal zal volgen. Daarna zullen wij de balans opmaken of Superdirect (en/of anderen) een concept heeft dat de consument ziet zitten, want daar draait het momenteel nog om, in een markt die nog erg bescheiden van omvang is. Indien die vraag positief beantwoord wordt zal het nodig en ook interessant zijn om grootschaliger te investeren maar dan ook in een beter voorspelbare business case. Vooralsnog zien wij onze participatie in Superdirect als een interessante en leerzame route.

Wij hebben momenteel een 37% belang in Superdirect, dat alle aanloopkosten direct ten laste van het resultaat brengt. Ons aandeel in dat verlies is opgenomen onder het aandeel resultaat in geassocieerde deelnemingen.



SPAR



Onze 45% deelneming Spar brengt veel vernieuwing aan in haar formuleconcept, zowel voor buurtsupermarkten als voor city stores en universiteitswinkels. Dat kan overigens niet verhinderen dat het hoofdsegment buurtsupermarkt, waarin Spar vooral opereert, achterblijft op servicesupermarkten en natuurlijk heeft Spar ook last van de groei van harddiscounters. De druk op het buurtsupersegment vergt soms een extra inspanning voor behoud daarvan, maar kan ook tot het verlies van kleine vestigingspunten leiden. Spar zoekt daarbij een juiste balans tussen enerzijds ondernemersinkomen en inspanningen en anderzijds behoud van een fatsoenlijk rendement voor haar eigen aandeelhouders. Strikte kostenbeheersing is daarbij onontbeerlijk. Vooralsnog slaagt Spar daar goed in.



“Ambacht inspireert mensen. Ik wil de klant iets speciaals laten zien.”

Theo van Egmond

Ontwikkelingen

FOODSERVICE

x € mln.

	2013	2012
Omzet	1.658	1.634
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	114	115
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (ebita)	86	88
Vrije kasstroom ¹⁾	77	70
Netto geïnvesteerd vermogen	426	424
Ebitda/omzet in %	6,9	7,1
Ebita/omzet in %	5,2	5,4
Ebita/gemiddeld ngv in %	20,2	20,4

1) Exclusief rente en geassocieerde deelnemingen

Marktinformatie

Volgens het Foodservice Instituut Nederland (FSIN) is de foodservicemarkt in 2013 in consumentenbestedingen, dus inclusief btw en toegevoegde waarde van onze afnemers afgenomen met 2,5% tot € 17,5 miljard. Het FSIN schat in dat de groothandelswaarde met 4,5% is afgenomen tot iets minder dan € 6,5 miljard. De belangrijkste verklaring voor het verschil in groei tussen consumentenbestedingen en groothandelswaarde is een gewijzigde behandeling van tabaksproducten.

Tabaksproducten

Vanaf 1 juli 2013 wordt de btw op tabak op de gebruikelijke wijze geheven, dus feitelijk over de toegevoegde waarde in de keten. Tot dat moment vond de heffing van btw plaats bij de fabrikant, tegelijk met de accijns. Voor de hele foodservicebranche wordt dat effect geschat op € 225 miljoen op jaarbasis, derhalve in de tweede helft

van 2013 op de helft daarvan. Met dat bedrag neemt de groothandelswaarde af, terwijl de consumentenwaarde ongewijzigd is, want die was en blijft inclusief btw. Op basis van deze getallen kan berekend worden dat de tabaksomzet van de branche, exclusief btw, op jaarbasis circa € 1.300 miljoen belooft, waarvan een belangrijk deel in de petrolmarkt wordt afgezet. Onze omzet in Foodservice is in 2013 met € 22 miljoen verminderd door de btw op tabak. Wij denken overigens dat de gewijzigde btw-heffing tot een beter inzicht in de markt en marktverhoudingen leidt, al blijft de hoge accijnswaarde op tabaksproducten het belang van tabak relatief oververteenwoordigen. Om het nog wat complexer te maken is het hoge btw-percentage per 1 oktober 2012 verhoogd van 19% naar 21%. Daarenboven is sprake van dalende tabaksomzetten in de markt, met name in de grensregio's. De accijnsverhogingen van de afgelopen jaren hebben niet geleid tot hogere opbrengsten, althans voor de Nederlandse schatkist, het tegendeel is eerder waar. Wanneer de consument dan besluit accijnsproducten in Duitsland of België te kopen, dan beperkt hij zich echter niet tot alleen deze producten. Onze klanten in de grensregio merken dat in het bijzonder en daarmee wij dus ook. Dat weerhoudt onze regering er overigens niet van om verdere accijnsverhogingen op alcoholhoudende producten door te voeren. De geplande accijnsverhoging op tabak is wel doorgeschoven naar toekomstige jaren.

Wij hebben met een partner een samenwerkingsverband op logistiek gebied voor tabaksproducten, Vemaro genaamd. Vemaro nam in 2013 een tweede distributiecentrum in gebruik en onze partner heeft al zijn activiteiten op dit gebied inmiddels ook ingebracht in Vemaro. Wij verwachten daardoor verdere efficiencyvoordelen te kunnen realiseren en verlagen tegelijkertijd het continuïteitsrisico.

Autonome groei en marktaandeel

Door deze wijzigingen en maatregelen wordt het beeld op onze omzetontwikkeling wat vertroebeld. Daarom hebben wij besloten om onze autonome groeipercenages voortaan in- en exclusief het (btw-)effect van rookwaren te vermelden, waarbij wij van mening zijn dat die exclusief tabak het best de onderliggende ontwikkeling weergeven. Daar ons tabaksaandeel in de foodservice-markt ongeveer overeenkomt met ons totale marktaandeel is de invloed van de nieuwe regels bij tabak op ons marktaandeel relatief beperkt. Uit het overzicht op pagina 19 blijkt dat ons marktaandeel is toegenomen met 1,3% tot 21,2%. Van die toename is 0,8% afkomstig van de overname van Van Oers. De andere 0,5% is dus autonoom tot stand gebracht. We hebben de markt met circa 3% verslagen, een niveau dat we al meer dan tien jaar in deze orde van grootte zien.

Zelfbediening en bezorging

Die groei was overigens geheel afkomstig van onze bezorgactiviteiten. In zelfbediening ontwikkelde onze omzet zich ongeveer in overeenstemming met de markt. Die afname wordt ten dele veroorzaakt door een gewijzigd beleid met betrekking tot partijhandelverkoop, gericht op tussenhandelaren. De omvang van de foodservice-markt zelf is al een schatting, een verdeling over zelfbediening en bezorging is niet beschikbaar. Onze schatting daarvan is ongeveer 40/60%, maar zelfs met die kennis kan geen betrouwbaar marktaandeel per segment worden berekend. In zelfbediening wordt relatief het meest omzet gerealiseerd aan assortimenten en klanten-doelgroepen, die door FSIN niet tot de markt worden gerekend. Feit is dat ons marktaandeel in zelfbediening substantieel hoger is dan in bezorging, waardoor het moeilijk is de markt blijvend te verslaan. In bezorging groeiden wij hard in 2013. De omzet nam met ruim 6% toe. Die groei is vooral een gevolg van onze investeringen van de afgelopen jaren in infrastructuur, systemen en prijspropositie. Het zal vooral bezorging zijn dat ons voort moet stuwten naar het 30% marktaandeel, dat wij op middellange termijn nastreven in de totale foodservice-markt. Het aandeel zelfbediening is, zoals gezegd, al relatief hoog. Het tijdspad daarvoor zal in belangrijke mate afhangen van het kunnen benutten van overname-mogelijkheden, waarbij wij veronderstellen dat wij ons blijvend autonoom kunnen door ontwikkelen, zoals wij dat al zo lang doen. De hoeveelheid ideeën en plannen is nog zo omvangrijk dat wij niet bevreesd zijn daarbij snel aan het einde van ons Latijn te komen.

Winsttaandeel

Wij hebben op basis van externe data berekend dat wij in 2011 met bijna 20% marktaandeel de helft van de winst uit de foodservice-markt wisten te halen. Sinds 2011 is ook onze winstgevendheid door de economische omstandigheden afgenomen. Wij denken echter dat ons winstaandeel sindsdien toegenomen is. Dat baseren wij vooral op beschikbare data van onze grote concurrenten, die sindsdien substantieel resultaat hebben ingeleverd. Geleidelijk aan krijgen de voortdurend onder druk staande markt-omstandigheden steeds meer vat op degenen die in deze markt actief zijn en dat zijn helaas ook onze klanten. Desalniettemin is tot op heden nog nauwelijks sprake geweest van faillissementen bij grossiers, maar het aantal reorganisaties is wel sterk toegenomen. Wij worden gesterkt in ons beleid om marktaandeel te winnen, waarbij wij een beperkte erosie van ons resultaat niet kunnen voorkomen. Een bewuste keuze dus tussen korte termijn rendement en lange termijn marktpositie. Met de overname van de hierna beschreven cases van Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis, die ons op jaarbasis weer zo'n € 50 miljoen omzet brengen, sprokkelen wij er weer zo'n driekwart procent marktaandeel bij. Het verheugt ons zeer dat deze overnames ons met name versterken bij door zelfstandige ondernemers gerunde regionale horecalocaties waar we het meeste toegevoegde waarde kunnen bieden.

Sterkte/zwakte analyse

Wij hebben onze eigen SWOT-analyse, die wij vorig jaar voor het eerst openbaar hebben gemaakt, het afgelopen jaar kritisch herbeoordeeld, mede in het licht van de nieuwe economische realiteit: is goed wel goed genoeg en hebben wij de knop wel voldoende omgezet? Het succes van vandaag is de waarheid van gisteren, maar hoe kunnen wij dat succes bestendigen in de toekomst? Die vragen waren de aanleiding om in 2013 een intensief en inspirerend self assessment uit te voeren, waaruit wij geconcludeerd hebben dat op termijn goed niet goed genoeg meer zal zijn. We hebben veel respect voor het verleden, waarin een ongelofelijk mooi bedrijf is neergezet. Dat blijkt wel uit ons 'winsttaandeel' in de bedrijfstak. Sterke bedrijven vernieuwen echter voortdurend en juist in de moeilijke marktomstandigheden moeten we de stap van 'goed' naar 'groots' willen maken en daarvoor is een merkstrategie cruciaal en instrumenteel. In onderstaande SWOT-analyse onderkennen wij nog steeds dezelfde sterktes van ons bedrijf, maar wij hebben ook zwaktes onderkend, waarvan we ons voorheen minder bewust waren. Dat heeft in 2013 tot onderstaande nieuwe SWOT-analyse geleid.

SWOT 2013

Sterktes → Centraal distributiecentrum → Centrale structuur en -systemen → Landelijk netwerk ZB-groothandels → Landelijk netwerk BS-distributiecentra → Geïntegreerde backoffice en daarmee verbonden ICT-systeem → Krachtige Sligro-formule → Marktleiderschap → Lidmaatschap Superunie → Volop know how van retail en zelfbediening → Unieke bedrijfscultuur	Zwaktes → Marketing is onvoldoende passend bij de rol van een marktleider → Het aantal innovaties in specifieke destination groepen is te laag → De organisatie is te bescheiden en treedt onvoldoende naar buiten → Beter benutten van onze commerciële systemen en data
Kansen → Consolidatie in de markt → Demografische ontwikkeling → Verfijning netwerk → Druk op klantrendement in de markt → Lange termijn groeiprofiel foodservicemarkt → Internationalisatie	Bedreigingen → Economische ontwikkeling → Klantenclustering → Mondiaal gedreven voedselinflatie → Zelfgenoegzaamheid

Revitalisering

Die constatering was de directe aanleiding voor het revitaliseringsprogramma Sligro 3.0, dat vanaf begin 2014 steeds meer zichtbaar zal worden aan de voorkant van ons bedrijf. Het is een vergelijkbaar proces dat we eerder bij Van Hoeckel hebben gedaan doch mede gezien de omvang en het belang van het bedrijfs onderdeel op een veel grotere en verder doorgevoerde schaal. Het totale programma bestrijkt overigens een periode van een jaar of drie. We hebben onze merkstrategie en de toekomstige invulling daarvan in 2013 duidelijk op een rij gezet.

- Wat is onze rol?
- Wat maakt ons een goed bedrijf?
- Wat is onze economische motor?
- Wat is onze visie en missie?
- Wat is onze positionering?
- Wat zijn onze sterktes en zwaktes?
- Wat wordt de route om van de huidige situatie (A) naar de gewenste situatie (B), van goed naar groots, van een typische groothandel naar een uniek en sterk foodservicemerk te komen?

Wij vinden het nu nog te vroeg om de concrete invulling van die vragen al breed te delen, want die is nog niet op alle terreinen volledig uitgewerkt. Bovendien willen we de concurrentie niet sneller wijs maken dan nodig is. Zeker is dat ons promotie- en marketingprogramma in 2014 ingrijpend zal veranderen. Zeker is ook dat met de opening van de nieuwe Sligro zelfbedieningsvestiging in Maastricht in maart 2014 een start zal worden gemaakt

met een significant andere content en signing, waarin wij onze merkstrategie duidelijk tot uiting laten komen. Ook zullen in specifieke assortimentsgroepen zeer duidelijke keuzes worden gemaakt. Met het oog daarop hebben wij in 2013 een aantal andere vestigingsinvesteringen vertraagd. Daardoor kunnen wij, na gebleken succes in Maastricht, snel een doorstart maken met een relatief groot aantal vestigingen.

De organisatorische indeling van onze buitendienst is inmiddels aangepast aan de nieuwe hoofdklanten-segmentering en de marketing afdeling krijgt een veel nadrukkelijker en initiërende rol.

Het hele revitaliseringsproces is een van de grootste 'van A → B'-exercities of 'De knop om'-activiteiten dat de afgelopen jaren binnen de Groep heeft plaatsgevonden. Een proces dat enorm veel tijd heeft gekost maar nog veel meer energie heeft gegeven. Vele afdelingen hebben een rol gespeeld en doen dat nog steeds, bij dit grootse project. Het enthousiasme voor hetgeen op stapel staat wordt breed gedeeld.



E-commerce

In het jaar 2015 zal de nadruk liggen op de vernieuwing van de e-commerce kant. Om dat mogelijk te maken gebruiken wij het jaar 2014 vooral om de achterkant van ons bedrijf daarvoor volledig in te richten. Onder e-commerce verstaan we geavanceerde vormen van e-commerce met veel verrijkte content, waarmee onze databases op een onderhoudbare manier gevuld moeten zijn. De systemen daarvoor zijn aangeschaft en de structuur om er te komen is uitgezet. Op de wat minder geavanceerde vormen van e-commerce is al veel vooruitgang geboekt. Dan bedoelen we onder andere de toegankelijkheid en content van de website, e-mail marketing en de content website voor onze professionele afnemers: foodbrigade.nl. Overigens zijn velen zich er vermoedelijk niet van bewust dat de Sligro bezorgoperatie van bijna een miljard omzet, welke voor circa 90% volledig elektronisch plaatsvindt, een van de grootste Nederlandse e-commerce bedrijven is.



Concurrentievoordeel

Een sterk bedrijf is een merk dat zich continu vernieuwt vanuit kracht en niet vanuit een achterstand. We zijn blij dat de sterktes van ons bedrijf nog steeds onverminderd van kracht zijn en feitelijk het fundament vormen van waaruit we verder kunnen bouwen. Onze concurrenten in Foodservice zijn deels ook met vernieuwingsprocessen bezig, maar moeten zich veel meer vanuit een achterstandssituatie naar voren staven en missen daarvoor ons inziens ten dele de sterktes, die bij ons nu juist het fundament vormen. Zo beschikt niemand over een echt centraal distributiecentrum, één centrale structuur met dito systemen en die situatie is nauwelijks meer achteraf te creëren. Ons foodservicebedrijf is op retail-leest geschoeid. Nagenoeg elke retailer, food of non-food, heeft een sterk centrale sturing met één of meerdere interne distributiecentra, waardoor winkels of klanten-distributiecentra zich volledig kunnen concentreren op de klant. Om dat te kunnen realiseren heb je één centraal ICT-systeem nodig dat dat kan faciliteren. Omdat wij drie routes naar de markt hebben is dat niet alleen erg belangrijk, maar ook meer complex. Door deze organisatiestructuur zijn wij als enige in staat om relatief

kleine vestigingen (type I) succesvol te runnen in provinciesteden. Aan deze structuur zijn bovendien tal van voordelen verbonden als het gaat om unieke assortimenten, eigen merken en exclusieve importen.

Inkoopkracht en Eigen Merken

Een andere sterkte die ons inziens een min of meer permanent karakter heeft is onze voorsprong in marktaandeel, in combinatie met ons lidmaatschap van Superunie. Beide factoren tezamen geven ons een ijzersterke inkooppositie en de daarbij behorende mogelijkheden op het gebied van eigen merken.

Circa eenderde van de omzet in Foodservice betreft food-retailverpakkingen, die wij dus via Superunie tegen scherpe retailprijzen inkopen. Onze concurrenten in de foodservicemarkt hebben geen sterke inkooppositie in retailverpakkingen. Wij beschouwen dat natuurlijk als een competitief voordeel, maar de uitspraak van een concurrent dat dat de verklaring is voor het winstverschil tussen ons en hen is schromelijk overdreven. Wij laten ze echter graag in die waan.

Internationaal

Ook in 2013 hebben wij onze ambities om internationaal, en dan met name in Scandinavië, een grote acquisitie te doen serieus ter hand genomen. Dit heeft echter niet tot succes geleid. Jammer, maar juist als het om een eerste grote internationale stap gaat, zijn wij van mening dat je nadrukkelijk moet vasthouden aan de uitgangspunten en eisen die je voor jezelf bij een dergelijke route opstelt en dat bleek in deze route niet haalbaar. Het heeft wel onze mening bevestigd dat de juiste case tot succes kan



leiden, al zal het zeker geen copy-paste situatie worden, daarvoor zijn markten en eetgewoontes eenvoudigweg te verschillend. Sowieso is cross-border-synergie lager dan wat realiseerbaar is in de nationale markt. In de food-servicemarkt gaat onze voorkeur in Nederland veelal uit naar relatief zwakke bedrijven, die wij snel kunnen integreren in ons netwerk, dan wel naar segment of regio specialisten. In internationaal verband kijken we vooral naar sterke partijen met voldoende marktaandeel in hun nationale of regionale markt en met sterk management. De synergie moet dan vooral van best practices, een stukje inkoop en van verdere uitbouw van de marktpositie komen. Dat beperkt uiteraard onze mogelijkheden, maar dat is een randvoorwaarde om succesvol te kunnen zijn in die andere markten. Dan maar iets meer geduld dus, bovendien is er in Nederland nog genoeg te doen.

België

Een uitzondering op dat beleid vormt de Belgische markt, die wij succesvol en in hoog tempo penetreren vanuit twee van onze Nederlandse distributiecentra. We zijn bezig met de inrichting van een kleine, maar volledig op de Belgische markt toegespitste organisatie. Daarenboven bezoeken Belgische klanten in de grensregio al heel veel jaren onze Sligro zelfbedieningsgroothandels in die regio. Inmiddels hebben wij de Belgische markt duidelijk in kaart gebracht en werken wij met succes aan onze naamsbekendheid, onder meer als hoofdsponsor van de Belgische Hockey Bond. De Belgische markt staat aan de vooravond van belangrijke wijzigingen op fiscaal terrein met betrekking tot een voorgeschreven wijze van facturering. Wij volgen dat met belangstelling. Wij onder-

zoeken ook de mogelijkheden voor relatief kleine acquisities in deze sterk gefragmenteerde markt. Op termijn sluiten wij niet uit dat wij autonoom of door middel van een acquisitie ter plaatse actief zullen zijn. Voorlopig zijn wij echter nog prima in staat om onze business ter plekke uit te breiden vanuit Nederland.

Sligro en Van Hoeckel

Zoals uit het schema op pagina 20 blijkt hanteren wij bij bezorging twee verschillende namen. Institutionele klanten bedienen wij onder de naam Van Hoeckel, terwijl bij de overige klantensegmenten Sligro als naam wordt gehanteerd. Dat betekent niet dat Van Hoeckel een zelfstandig bedrijf is, dat past niet in onze filosofie. De commerciële marktwerking (verkoop, marketing, binnendienst) heeft volledige eigen marktfocus aan de voorzijde, maar ook hier wordt in de backoffice sterk op de centrale gesteund. Qua logistiek is Van Hoeckel daar waar nodig al sinds 2012 volledig onderdeel van de BS-structuur van Foodservice, door inschakeling van vijf grote BS'en voor institutionele klanten, de zogenaamde Big Five.



"Het persoonlijk contact met de vaste klanten maakt het speciaal."

Niels Bos



“Al 6 jaar is het leuk werk, en gezellig!”

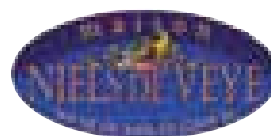
Sabita Harkisoen

Vers en verspartners

In toenemende mate vormt vers een onderscheidende factor bij Foodservice. We verkopen nu eenmaal allemaal dezelfde A-merken, dus dan concentreert het onderscheid zich op logistiek en prijs. Het is overigens goed om te constateren dat een aantal grote A-merken steeds beter inziet dat het werken vanuit een hecht partnership met de marktleider, die al jaren lang de markt significant outperft op basis van gezamenlijke commerciële inzet en database analyses, een hele wijze keuze is. Ook hier geldt bij Sligro het 'kiezen of verliezen'-principe.

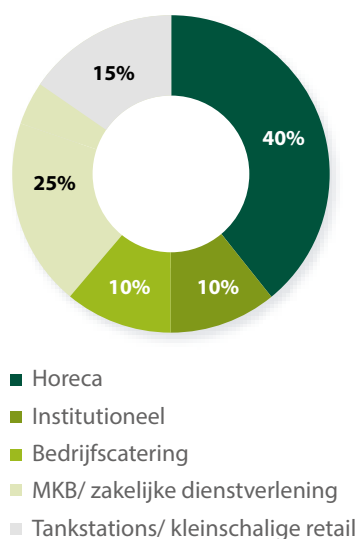
Bij vers zijn er echter veel meer vormen van onderscheid mogelijk en van belang. Daarom hebben wij de beschikking over een aantal productiebedrijven en hebben wij een intensief partnership met een aantal verspartners, waarin wij ter bestendiging van de voor beide zijden duurzame relatie, een minderheidsbelang hebben. Voor alle dagversgroepen opereren deze net als 100% dochter SmitVis onder de naam Sligro Fresh Partners. SmitVis is marktleider in vis richting Foodservice. Culivers is onze 100% dochter voor convenience, terwijl Maison Niels de Veye zich richt op exclusieve patisserie en traiteurs-producten. De Sanders Vleescentrale is een 100% dochter die veelal voor foodretail werkt.

Onze verspartners, waarin wij een minderheidsbelang hebben zijn Smeding (AGF), Kaldenberg (vlees), Ruig (wild en gevogelte) en Verhoeven (klein brood). Hoewel deze bedrijven van oorsprong uit de foodservicehoek komen zijn Smeding en Verhoeven sterk en Ruig in mindere mate ook bij EMTÉ actief.



Omzetverdeling

Onze foodservice-omzet is als volgt verdeeld over de verschillende klantencategorieën.



Hierna gaan wij meer specifiek in op de verschillende onderdelen van ons bedrijf en dan wel in het bijzonder gericht op wat het jaar 2013 typeerde en wat er op korte termijn op stapel staat.

Zelfbediening

Met 46 vestigingen en een vertegenwoordiging in alle belangrijke marktgebieden dekken wij inmiddels het hele land af. Wij zien op termijn nog ruimte voor een verdere groei richting 55 vestigingen. Begin 2013 is de succesvolle vestiging in Hilversum uitgebreid van een type 1 naar een type 3.

Sligro Maastricht

De belangrijkste investering in 2013 betrof de nieuwe vestiging in Maastricht, die in maart 2014 geopend wordt. Dat vergde circa € 9 miljoen. Zoals op pagina 33 toegelicht zullen in deze vestiging voor het eerst veel van onze uiterlijke formuleaanpassingen zichtbaar worden. Het gaat natuurlijk niet alleen om de uitstraling en de toevoeging van nieuwe formulekenmerken. Daar hoort veel meer bij aan de achterkant. Wij werken daarom onder andere aan een opleidingsprogramma en bij een aantal specifieke assortimentsgroepen zullen wij significante aanpassingen doorvoeren. Omdat veel vernieuwingen in deze locatie samenkomen, hebben we wat extra tijd uitgetrokken om dat zorgvuldig en in één keer goed te doen plaatsvinden. Die vernieuwing was ook de reden om andere investeringsprojecten in zelfbediening te vertragen, zodat we bij

gebleken succes in Maastricht snel door kunnen stoten. Daartoe behoren onder andere een uitbreiding van Enschede naar een type 3 en een verhuizing van Gouda naar een nieuwe locatie, die bijna eens zo groot wordt en waarbij we de bestaande type 1 eveneens doorschakelen naar een type 3. Verdere forse upgrades zijn gepland in Eindhoven, Den Haag Forepark en Veghel.

Vers in type 1

Een andere belangrijke pilot die we in 2013 hebben uitgevoerd is vers in type 1. We hebben in totaliteit 14 type 1-vestigingen in marktgebieden die te klein zijn om daar een type 3 succesvol te exploiteren. Toch willen wij onze klanten in de kleinere marktgebieden ook de mogelijkheid bieden om dagverse producten te kopen. Het gaat dan om klanten die te klein zijn voor bezorging of de voorkeur geven aan zelfbediening. Sinds kort is die mogelijkheid als pilot operationeel in onze vestiging in Tiel en een verdere uitrol is gepland in 2014. Klanten die gebruik willen maken van die mogelijkheid plaatsen een bestelling via de e-bestelapplicatie waar onze bezorgklanten ook gebruik van maken, waarbij dezelfde korte levertijden worden gehanteerd. In plaats van bezorging op locatie, zorgen wij ervoor dat de order op klantniveau verzameld afhaalbaar is voor de klant die dat dan kan combineren met zijn overige aankopen. Doordat onze zelfbedieningsvestigingen voor een beperkt deel van het assortiment toch al bevoorrad worden vanuit onze BS'en kan dat op efficiënte wijze plaatsvinden. Een mooie e-commerce oplossing in pick up vorm.

Wij denken met deze mogelijkheid onze klanten extra van dienst te kunnen zijn en daarmee onze marktpositie verder te kunnen verstevigen. Doordat type 1-vestigingen hun klanten heel goed persoonlijk kennen verwachten wij dat snel duidelijk onder de aandacht van klanten te kunnen brengen.

Kostenstructuur

In alle bedrijfsonderdelen van de Groep is in 2013 een plan gemaakt om de kostenstructuur aan te passen aan de nieuwe economische realiteit. Onze zelfbedieningsvestigingen kennen echter al een extreem laag kosten-niveau, dat moeilijk aan te passen is indien er minder omzet is. Wat wij zeker niet willen is afbreuk doen aan de kwaliteit van onze dienstverlening, want uit klantenonderzoeken weten wij dat dat een belangrijke keuze vormt om voor Sligro als grossier te kiezen. Toch wisten wij in 2013 nog een substantiële besparing te bewerkstelligen door het bestelproces richting het centrale distributiecentrum verder te automatiseren. We denken

daarmee op termijn niet alleen een kostenbesparing te realiseren, maar tevens een betere schapbeschikbaarheid bij lagere voorraadstanden, beter supply chain management derhalve.

Bezorging

We hebben in 2013 weer verdere stappen gezet in de professionalisering van dit bedrijfs onderdeel. Zoals ook al op pagina 32 toegelicht wist bezorging een fraaie groei van ruim 6% neer te zetten (inclusief Van Hoeckel).

Dat werd mede veroorzaakt door het succesvol opstarten van grote nieuwe klanten bij Sligro en Van Hoeckel. Als voorbeelden noemen wij Autogrill België en IFZ in Friesland.

Drie zaken kenmerken echter het afgelopen jaar in het bijzonder:

- De succesvolle integratie van Van Oers.
- De soepele ingebruikname van BS Venray.
- Een gedetailleerd kostenbesparingsprogramma, als hoofdonderdeel van het Sligro Food Group brede 'Kicken op Kosten'-programma. Het effect hiervan zal vooral in 2014 zichtbaar worden.

Daarenboven is in 2013 de basis gelegd voor de geplande overnames van Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis, die wij begin 2014 aangekondigd hebben.

Van Oers

Begin 2013 ronden wij de overname van Van Oers af. Het bezit van de zaak is in eerste instantie het einde aan het vermaak, want dit soort integraties vergt heel veel werk, een zeer gedetailleerd plan en de daaropvolgende executie daarvan. Nadat ook wij in het verleden wel eens leergeld hadden betaald, was er ons deze keer nogal wat aan gelegen om dat niet nog een keer te laten gebeuren. Onder de projectnaam Voss heeft een omvangrijk team zich succesvol met deze integratie bezig gehouden. Met alle klanten moesten nieuwe commerciële afspraken gemaakt worden en we moesten ze leren met ons bestelsysteem Slimis om te gaan. Alle klanten moesten natuurlijk ook opgenomen worden in de bezorginfrastructuur van Foodservice. De medewerkers van Van Oers traden in dienst bij Sligro of onze vervoersbedrijven, maar kregen veelal een andere werkplek. Sommigen kozen ervoor om gebruik te maken van het sociale plan.

Eind juni konden wij de balans opmaken. Hoog klantbehoud, alles op onze systemen en integratiekosten van circa € 1 miljoen binnen plan. Na de zomer was het weer business as usual, hetgeen overigens niet betekent dat er geen verder optimalisatieslagen meer gemaakt kunnen worden.

BS Venray

Een tweede belangrijke wapenfeit vormde de ingebruikname van de nieuwe BS in Venray. We hebben daar nu de beschikking over een modern, volledig op onze bedrijfsvoering toegespitst distributiecentrum van 16.500 m². In deze BS zijn de activiteiten van de gesloten BS in Haps opgenomen en de bezorging uit Maastricht is verhuisd naar deze BS, vooruitlopend op de opening van de nieuwe zelfbedieningsvestiging aldaar. Daarenboven hebben we klanten vanuit Gilze overgeplaatst naar Venray, omdat we in Gilze door forse groei uit ons jasje waren gegroeid. Daarmee is de door ons beoogde scheiding van zelfbediening en bezorging geheel afgesloten. In de vestiging in Vlissingen blijft bezorging en zelfbediening geïntegreerd actief vanuit één locatie. Dit hangt samen met het sterk seizoenmatige karakter aldaar. Gelukkig was Venray op de groei gebouwd, zodat de bedrijfsactiviteiten van Rooswinkel in deze locatie geïntegreerd kunnen worden. Met de succesvolle ingebruikname van BS Venray hebben we zowel een capaciteitsverruiming als een kostenverlaging van ongeveer een miljoen euro bereikt. Dat geeft veel vertrouwen voor een vergelijkbare operatie in het najaar van 2014 in de gemeente Lansingerland. In deze plaats zal in een 18.000 m² groot distributiecentrum geïnvesteerd worden, waarin de activiteiten die nu nog vanuit Barendrecht en Den Haag plaatsvinden zullen worden opgenomen. Mede omdat de betreffende huurcontracten daar aflopen kunnen we weer een besparing realiseren van ongeveer een miljoen euro.

De samenwerking met zowel de gemeente Venray als Lansingerland is daarbij steeds constructief, daadkrachtig en betrouwbaar geweest. Typisch eigenschappen die ons bijzonder aanspreken en dé manier voor een gemeente om nieuwe investeringen en arbeidsplaatsen naar zich toe te trekken in deze barre tijden. Dat mag ons inziens ook wel eens specifiek worden genoemd want we maken het helaas ook anders mee, zoals in de gemeente Veghel, nota bene ons thuishonk. Pochen met fraaie statistieken zonder het besef dat deze ondanks en niet dankzij de lokale bestuurders en ambtenaren tot stand zijn gekomen is daarbij illustratief. Het is niet anders, maar maakt zakendoen wel lastig, zeker voor een bedrijf als het onze wat in tal van branche organen en regionale clusters bepaald haar verantwoordelijkheid niet ontloopt.

'Kicken op Kosten'

De derde grote operatie die in 2013 in gang is gezet vormt het 'Kicken op Kosten'-programma van de Groep waarmee we onszelf ten doel hebben gesteld de komende jaren € 10 miljoen aan kosten om te buigen en waaraan bezorging fors zal gaan bijdragen. In 2013 zijn een zestal gedetailleerde plannen uitgewerkt door teams van commercie en operatie, die tot een besparing moeten leiden op loon- en transportkosten van circa vijf miljoen.

Foodservice bezorging is de afgelopen jaren weliswaar hard gegroeid, maar de groei in resultaat heeft daarmee geen gelijke tred gehouden. Dat hangt natuurlijk ten dele samen met competitieve prijsconcurrentie (mede door ons zelf veroorzaakt), maar we hebben zelf ook steken laten vallen. Dat gaan we nu herstellen. Dat zal het mogelijk maken om ons zeer competitieve aanbod in de markt meer winstgevend uit te bouwen.

Rooswinkel

Behalve met de hiervoor vermelde programma's zal het bezorgteam veel werk hebben aan de integratie van de onlangs aangekondigde overnames van Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis. Met de overname van Rooswinkel versterken wij ons substantieel in de kleinschalige horeca en bij institutionele klanten. Rooswinkel realiseerde in 2013 een omzet van ruim € 30 miljoen bij deze klanten met 120 medewerkers, die bij de Groep in dienst zullen treden. Wij beogen die activiteiten in de eerste helft van 2014 te integreren in BS Venray, een vergelijkbare operatie als met Van Oers in 2013. Terwijl Van Oers vooral grote klanten bediende, heeft Rooswinkel vooral kleine klanten, met uitzondering van een paar grote klanten. Zodra wij toestemming hebben van de ACM kan met de integratie begonnen worden. Zodra de klanten vanuit BS Venray beleverd worden zullen de leveringen in onze systemen en omzet worden opgenomen. Tot dat moment vindt levering voor rekening van Rooswinkel plaats.

Wij hebben er veel vertrouwen in dat dat met hetzelfde team en draaiboek wederom een succes zal blijken.

Horeca Totaal Sluis

Onlangs kondigden wij ook de overname van Horeca Totaal Sluis B.V. aan. Wij verwachten deze overname in februari af te ronden. Horeca Totaal Sluis is een zeer succesvolle horecagroothandel in de regio West-Zeeuws-Vlaanderen, die het ons altijd knap lastig wist te maken om in deze regio te penetreren. Horeca Totaal Sluis realiseerde in 2013 een omzet van € 20 miljoen en heeft

40 medewerkers. Horeca Totaal Sluis heeft een zeer sterk seizoenskarakter en daarom laten wij deze onderneming voorlopig onder eigen naam opereren en zullen de fysieke integratie pas in het najaar van 2014 ter hand nemen. Die integratie houdt ook in dat onze bestaande bezorgklanten in die regio op termijn zullen verplaatsen naar de locatie in Sluis. Tevens beogen wij de zelfbedieningsvestiging op ongeveer de huidige wijze in stand te houden. Gezien de omvang van de regio lijkt een volledige Sligro type 1-vestiging vooralsnog niet zo zinvol.

Wij verwachten dat beide acquisities in 2014, tezamen met het resterende ingroei-effect van Van Oers voor ongeveer € 55 miljoen aan onze omzet in 2014 zullen bijdragen. Met beide acquisities versterken wij ons vooral in de kern-klantendoelgroep regionale horeca.

Van Hoeckel

Van Hoeckel wist in 2013 volop te profiteren van de maatregelen, die de afgelopen jaren zijn getroffen in het kader van het Van Hoeckel 3.0-project. Daardoor is Van Hoeckel veel meer klantgericht geworden en klanten onderkennen dat. Van Hoeckel wist diverse nieuwe contracten binnen te halen en had ook een hoge retentiegraad bij contracten die in 2013 afliepen. Daardoor zagen wij de omzet bij de klantengroep institutioneel toenemen met dubbele cijfers en de vooruitzichten voor 2014 zien er ook niet slecht uit, al zal de groei minder zijn dan in het uitstekende 2013. De groei die wij doormaken in de institutionele markt vindt plaats in een markt die zelf naar verwachting zo'n vijf procent is gekrompen en die zal de komende jaren nog substantieel verder afnemen. Door bezuinigingen op de zorg is er sprake van een sterke daling van het aantal verpleeg- en verzorgingshuizen. Dat betekent voor de foodomzet dat er een sterke verschuiving zal plaatsvinden van intramuraal naar extramuraal. Van Hoeckel speelt in op die ontwikkeling, onder andere door het aanbieden van een maaltijdconcept voor thuiswonende ouderen via internet: maaltijdservice.nl. Daarnaast hebben wij enige tijd terug Maaltijdservice Noord-Limburg overgenomen, hetgeen min of meer een op commerciële leest geschoeide versie is van het traditionele tafeltje-dekje-systeem.





"Samen maken we
er een groot feest van."

Monique Grotenbreg

Organisatie EN MEDEWERKERS

Doelstellingen

- Aangaan van duurzame arbeidsrelaties als betrouwbare en professionele werkgever.
- 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.
- Creëren van een prettige en veilige werkomgeving waarin medewerkers van diverse komaf zich thuis kunnen voelen.
- Afdwingen van onderlinge samenwerking om gericht synergievoordelen te behalen voor de Groep.
- Borgen van belangrijke cultuurelementen, ons 'Groen Bloed': samen sterk, trots zonder patserigheid, gepassioneerd de beste, zorgvuldig met centen, gezond eigenwijs en bewust direct.
- Creëren van een leiderschapstijl, 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 developmenttraject.

Cultuur

Dit jaar hebben wij in dit verslag een uitgebreidere reeks kengetallen en statistieken van ons medewerkersbestand opgenomen. Hiermee wordt een uitgebreider beeld gegeven van onze organisatie. Daaruit blijkt duidelijk dat wij een echt mensenbedrijf zijn. Iedere dag staan onze medewerkers in contact met onze klanten. Dat kan zijn om hen te helpen met het maken van de juiste productkeuzes, door een logistieke dienst te verrichten of gewoon met een praatje op de winkelvloer. Wij zijn ervan overtuigd dat onze medewerkers een cruciale factor zijn in het onderscheidend vermogen van onze formules. Onderzoeken tonen dat duidelijk aan. Daar zijn wij zuinig op en trots op.

Ultieme klantgerichtheid en een hechte en wederzijds loyale band met medewerkers liggen in elkaars verlengde. Hoe kun je van medewerkers vragen om te handelen vanuit het perspectief van de klant als je je als werkgever niet zelf verplaatst in je medewerkers? Wij zoeken medewerkers die persoonlijke aandacht op prijs stellen. Voor hen is het vanzelfsprekend dat die persoonlijke aandacht ook aan de klant wordt gegeven.





Het afgelopen jaar hebben wij op talloze manieren aandacht besteed aan onze cultuurelementen, ons DNA dat we 'Groen Bloed' noemen. Wij onderscheiden de volgende kernwaarden:

-  **Gezond Eigenwijs**
-  **Gepassioneerd de beste**
-  **Trots zonder patserigheid**
-  **Zorgvuldig met centen**
-  **Bewust Direct**
-  **Samen Sterk**

Dat deden wij onder andere via ons maandelijks personeelsmagazine *slim* en tijdens de jaarlijkse 'Aftrap', waar we de resultaten van het voorbije jaar en onze plannen presenteren aan zo'n 800 kaderleden. Het belangrijkste is echter dat de leiding dat voortdurend zelf uitstraalt en mensen aanspreekt op daarvan afwijkend gedrag. We hebben onze cultuurelementen vertaald in concrete competentieprofielen, die we gebruiken bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers of in opleidingsprogramma's, bijvoorbeeld voor leidinggevenden. In onze nieuwe BS in Venray hebben onze cultuurkenmerken op tal van plaatsen een prominente plek gekregen. Het is belangrijk om veel aandacht te besteden aan ons gedrag, vanwege het groter worden van onze organisatie en het instromen van nieuwe mensen. Wij zijn ons er van bewust dat cultuur niet iets vanzelfsprekends is, zeker als die zo uitgesproken is als bij ons. Dat is de reden dat we heel bewust gestart zijn met ons cultuurprogramma. We realiseren ons dat dat een voortdurende activiteit moet blijven.

Arbeidsmarkt

Als gevolg van de slechte economische omstandigheden neemt de werkloosheid nog steeds toe, al stabiliseert de ontwikkeling wel de laatste tijd. Er is nog steeds sprake van ongerustheid over werk- en daarmee inkomenszekerheid.

Wij zijn blij dat wij al jaren aantonen dat we een betrouwbare werkgever zijn. Uiteraard passen ook wij onze personeelsbehoefte aan als dat nodig is. Wij zijn nog steeds in staat om dat te doen via een flexibele schil en door actief medewerkers intern over te plaatsen. De inpassing in de regio van de Van Oers-medewerkers is gelukt omdat we een groot absorptievermogen hebben en doordat we het samen afdwingen. Uiteraard vraagt dat van de medewerker zelf ook de nodige flexibiliteit. De samenvoeging van de bezorgactiviteiten van Maastricht en Haps in Venray is dankzij die flexibiliteit prima verlopen. Wij hanteren in dergelijke situaties een sociaal plan, met spelregels. Wij gaan er altijd van uit dat men van werk naar werk gaat binnen de Groep. Omdat we geen eigen vervoer hebben is dit bij de overname van Van Oers in samenspraak met onze vervoerders gebeurd. Met enige creativiteit en flexibiliteit kunnen wij in zijn algemeenheid dergelijke situaties naar wederzijdse tevredenheid oplossen, zo is onze ervaring. Wij hebben er alle vertrouwen in dat wij ook bij de integraties van Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis daar samen weer prima uit zullen komen. Een eerlijk, transparant en professioneel track record uit het verleden is daarbij de beste geloofsbrief voor de toekomst, zo ervaren wij steeds weer.



Talent

Het blijft nog steeds een uitdaging om het juiste talent op HBO- en WO-niveau te vinden. Mensen zijn enerzijds wat angstig om bestaande 'zekerheid' op te geven en een nieuw avontuur aan te gaan en anderzijds zijn wij heel kritisch op het binnenhalen van het juiste talent. We zijn op zoek naar de juiste competenties maar ook naar Groen Bloed.

Het is geen probleem om jonge mensen voor onze supermarkten te vinden. Veel bedrijven schrappen de mogelijkheden voor een bijbaantje, maar wij zijn juist heel blij met die groep. Jonge mensen kunnen daarbij werk- en levenservaring opdoen, zoals het nemen van verantwoordelijkheid, het oplossen van problemen, het professioneel contact leggen met klanten en plannen en organiseren. Dat zijn ervaringen die later van pas komen en bovendien wordt er een behoorlijke boterham mee verdiend. De politieke maatregel om het aantal tijdelijke contracten tot een maximale periode van twee jaar te beperken helpt deze groep helemaal niet. Dit zijn jonge mensen die veel nuttige ervaring opdoen en meestal geen vaste baan in de supermarkt beogen.

Voor de zelfbedieningsgroothandel geldt dat wij altijd een zeer hoge respons hebben op vacatures. Dat is goed verklaarbaar. Een Sligro-vestiging is zeer geschikt als je van verkopen op een winkelvloer houdt en echt in contact wilt treden met de klant. Het is één van de weinige plekken in de food waar iemand daadwerkelijk dat vak kan uitoefenen en ook nog op fulltime basis. Er is vooral grote belangstelling vanuit de horeca. Het spreekt een grote groep aan om gepassioneerd met food bezig te zijn op relatief traditionele tijdstippen.

Ziekteverzuim

Wij streven een ziekteverzuim na van 3,5% en zijn daarmee erg ambitieus. In 2013 komen we daar ondanks een verbetering van 0,2 %, met 4% ruim bovenuit. Er is dus nog werk aan de winkel. Door het groeien van de organisatie is er meer behoefte gekomen aan een meer specifieke aanpak van het verzuim. We hebben in het laatste kwartaal van 2013 een nieuwe module van ons E-HRM platform geïmplementeerd. Daarmee zijn we in staat elke verzuimsituatie direct te volgen en kunnen wij daaraan per verzuimssoort gerichte aandacht besteden. Daarnaast biedt het systeem de mogelijkheid een verzuimsituatie te typeren naar de mate van risico op langdurig verzuim en de mate waarop dat risico beïnvloedbaar is. Verzuim met als oorzaak psychische klachten (meestal niet werk gerelateerd) heeft een hoog risico op langdurige uitval. Deze klachten zijn wel degelijk beïnvloedbaar door snel met adequate begeleiding te beginnen. Daarvoor werken we nauw samen met een netwerk van professionals en bedrijfsartsen.

Het systeem ondersteunt tevens het volledige administratieve traject. Het is het werkplatform voor bedrijfsartsen, leidinggevenden en casemanagers, waardoor iedereen die informatie heeft die nodig en toegestaan is. Gezondheidsgegevens zijn bijvoorbeeld alleen toegankelijk voor bedrijfsartsen. Er zijn geautomatiseerde work flows ingeregeld, zodat we ook aan de immense bureaucratische eisen van het UWV in min of meer geautomatiseerde vorm kunnen voldoen.

De nieuwe werkwijze stelt ons in staat allerlei activiteiten, die voorheen gedaan werden door een arbodienst, zelf te doen. We zitten daarmee dichterbij de bal en hebben volledig eigen regie en eigen verantwoordelijkheid (dat vinden wij een goed vertrekpunt).



“Brood en ik
horen bij
elkaar!”

Corine van der Linden

Wij zijn ongeveer gelijktijdig met de introductie van ons nieuwe verzuijsysteem gestart met een dienstverlener die de (resterende) arbo-artsen zorg levert. Het was een uitdaging om gelijktijdig te switchen van systeem en dienstverlener, maar dat is nagenoeg vlekkeloos verlopen. Alleen al daardoor verdienen wij de kosten van het nieuwe systeem ruimschoots terug.

WGA

Wij hadden de begeleiding en betaling van de niet duurzaam arbeidsongeschikte medewerker (WGA) graag geheel in eigen beheer genomen. De overheid wil het risico bij de werkgever neerleggen, maar eist een onbeperkte garantie voor het faillissementsrisico van de werkgever. Dat product is niet te koop in de markt tegen acceptabele voorwaarden. De afgelopen jaren waren wij voor het WGA-risico privaat verzekerd bij drie verschillende verzekeraars. We moesten helaas vaststellen dat die daarmee geen raad weten. Ze trekken zich daarom massaal terug uit de markt door bij prolongaties bizarre premies te vragen: we worden daarmee feitelijk gedwongen terug te keren naar het publiek stelsel. Daardoor krijgen we weer te maken met het UWV als uitvoeringsorgaan en dat nemen we dan maar voor lief. We zullen zoveel mogelijk zelf strak de regie blijven voeren. Er is veel expertise bij het UWV op het gebied van regelgeving, beoordelingen en procedures, maar we betwijfelen of die kennis altijd ingezet wordt voor de belangen van de arbeidsongeschikte medewerker en de werkgever die de kosten daarvoor moet betalen. De ambtelijke en formele werkcultuur en attitude sluiten veelal niet aan bij onze ondernemingscultuur.

Vanaf januari 2014 worden wij wettelijk belast voor de medewerker die ziek uit dienst gaat of zelfs binnen een periode van dertig dagen na beëindiging van de arbeidsovereenkomst alsnog ziek wordt. Veel gekker moet het niet worden denken wij! Dat risico gaan we wel zelf dragen en we zullen hier intensief op sturen. We vrezen namelijk dat het UWV, dat een signalerende rol heeft, niet tijdig en volledig zal acteren. Wij hebben de indruk dat er bij de beslissing om deze groep zieke ex-medewerkers rechtstreeks ten laste te brengen van de ex-werkgever weinig aandacht is geweest voor de integrale problematiek. Die kan complex zijn tussen een werkgever en een ex-werknemer. Er kan sprake zijn van disfunctioneren, een arbeidsconflict of van een tijdelijke overeenkomst die niet wordt omgezet in een vast contract omdat iemand niet bij ons past. Wij beschouwen het maar als een nieuwe uitdaging, maar ervaren het toch vooral als het wederom afschuiven van verantwoordelijkheid naar

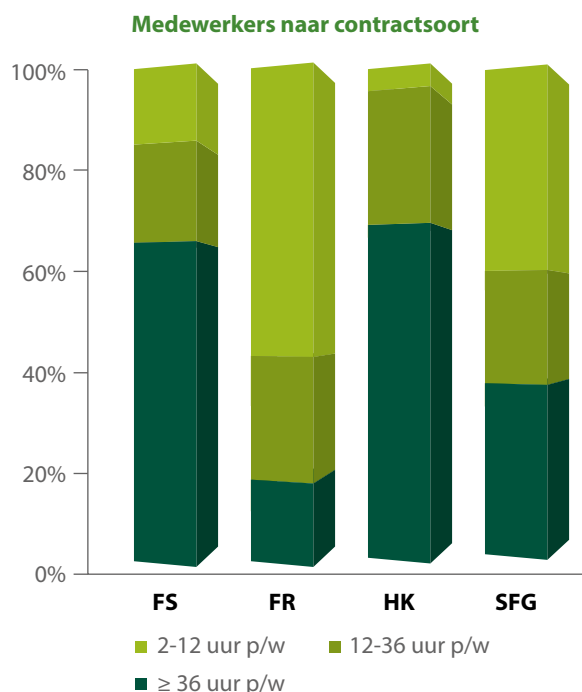
werkgevers. Het is geen enkel probleem om verantwoordelijkheid te krijgen als jezelf de veroorzaker daarvan bent en tevens het instrumentarium in handen krijgt om daar wat aan te doen.

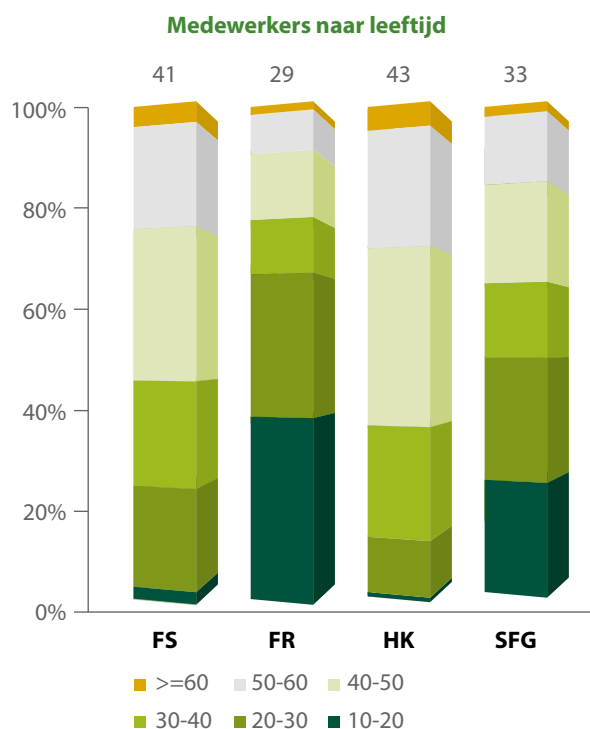
Diversiteit

In onderstaande grafieken hebben wij ons personeelsbestand ingedeeld in drie hoofdcategorieën.

- Het centrale hoofdkantoor
- Foodretail
- Foodservice

De leeftijdsopbouw, het geslacht, de arbeidsduur en het benodigd opleidingsniveau van deze groepen verschillen nogal.





Uit deze grafieken blijkt onder meer dat er heel veel jonge mensen met kleine contracten in de supermarkten werken. Dat zijn vooral studenten die een bijbaantje hebben naast hun studie. Het betreft zowel jongens als meisjes. Daarnaast werken er veel volwassen vrouwen parttime in een supermarkt, in combinatie met hun functie in het gezin. Dit verklaart de oververtegenwoordiging van vrouwen bij Foodretail en de relatief beperkte arbeidsduur. In Foodservice zijn veel logistieke functies en dat is een beroep dat vrouwen minder aanspreekt. De leeftijdsopbouw bij Foodservice is vrij evenwichtig. Door de aard van het werk zijn er echter maar weinig plekken voor niet volwassenen. Die aard bepaalt ook in belangrijke mate het benodigd opleidingsniveau. Veel functies in de supermarkt zijn van uitvoerend niveau, terwijl in Foodservice vaak een meer gekwalificeerd niveau vereist is. De meeste werknemers in Foodservice hebben een fulltime contract of een substantieel deel daarvan.

De situatie op ons hoofdkantoor is geheel anders. Voor veel functies is een middelbaar of hoog opleidingsniveau vereist. In dit soort functies wordt veelal fulltime gewerkt of met een ruim parttime contract. We zien een duidelijke richting naar steeds hoger opleidingsniveaus. Functies op het hoofdkantoor zijn relatief sexe onafhankelijk maar de soort organisatie die wij zijn leidt tot een oververtegenwoordiging van mannen.

Wij streven er op twee plaatsen in de organisatie naar om meer functies te laten invullen door vrouwen. Wij zouden graag meer vrouwen zien doorstromen naar de manage-

mentteams van onze supermarkten, onder meer omdat de meeste van onze klanten vrouwen zijn.

Ook op ons hoofdkantoor zien wij dat het aantal vrouwen in kaderfuncties toeneemt en dat juichen wij toe. Specifiek voor de directie geldt dat die uit drie mannen bestaat. Er waren in 2013 geen vacatures of mutaties in de samenstelling van de directie en dien ten gevolge bleef de verhouding ongewijzigd. De raad van commissarissen bestaat uit drie mannen en één vrouw en wijkt daarmee nauwelijks af van de beoogde wettelijke doelstelling van minimaal 30% mannen en vrouwen.

Voor beide sexes geldt dat ze over de juiste competenties moeten beschikken en dat ze binnen onze cultuur passen, ons Groen Bloed. Dat blijft steeds de uitdaging maar ook de kracht van ons bedrijf.

Inclusiviteit

Van oudsher kennen we binnen de organisatie een inclusiviteitsbeleid. Dat wil zeggen dat iedereen, die er bij wil horen en zich daarvoor in wil spannen, welkom is. We proberen mogelijke drempels daardoor weg te nemen. We stellen gebedsruimtes ter beschikking, hebben desgewenst halal kerstpakketten, bieden een basisopleiding aan voor laaggeletterden en zoeken naar passende functies als medewerkers gedeeltelijk arbeidsongeschikt worden. We stellen maar één eis: je moet je zelf ook inspannen om er bij te horen.

Tot op heden hebben we geen gericht beleid gevoerd om bijvoorbeeld kansen te creëren voor bepaalde groepen op de arbeidsmarkt, zoals allochtonen of arbeidsgehandicapten. Vanuit onze natuurlijke houding, cultuur en MVO beleid komen deze groepen echter op diverse plaatsen toch aan boord. We hebben een groep die actief is met 'de multiculturele Sligro-samenleving' en supermarkten bieden prima werkplekken voor bijvoorbeeld Wajongers. We hebben zo'n 150 arbeidsgehandicapten in dienst en met inachtneming van de samenstelling van ons personeelsbestand vinden wij dat een goede prestatie. We doen dit vanuit ons zelf, niet omdat het moet, maar gewoon omdat dat bij ons past. We willen uiteraard graag uitgedaagd worden om te zien welke mogelijkheden er nog meer zijn om daar gericht beleid op te voeren. De generieke maatregelen, die de overheid van plan is op te leggen als hun generieke doelstellingen niet worden gerealiseerd, typeren vooral de overheid. Dat is geen beleid maar een afschuifmechanisme.

Opleidingen

Wij investeren stevig in opleidingen. Het afgelopen jaar zijn er bijna 7.800 opleidingen gevolgd. Exclusief de loonkosten vergde dat € 1,5 miljoen aan out of pocket uitgaven.

Door de diversiteit van ons medewerkersbestand passen wij een groepsgewijze aanpak toe. Jonge mensen vinden het heel gewoon een training aangeboden te krijgen via internet. Dat sluit aan bij hun belevingswereld. Daar spelen we op in door bijvoorbeeld onze hulpmiddelen opleidingsmodules aan te bieden in de vorm van e-learning. Dat is ook efficiënt.

In onze zelfbedieningsgroothandel werken medewerkers die een vak (willen) uitoefenen als verkoper op de winkelvloer. Daarvoor bieden we een specifiek in house programma aan. We richten ons in gedegen opleidingsstrategieën op het verder ontwikkelen van vakmanschap. Uiteraard proberen wij ook hier gebruik te maken van de mogelijkheden die e-learning ter ondersteuning biedt. Het ontwikkelen van vakmanschap is echter een ander proces dan het bijbrengen van een technische vaardigheid. Het vraagt bovendien een andere didactische aanpak.

In de loop van de jaren hebben we een compleet opleidingsprogramma ontwikkeld voor nagenoeg alle vakgebieden in de groothandel, van gespecialiseerd verkoopmedewerker tot vakspecialist in logistiek. Veelal deden we dit in samenwerking met regionale opleidingscentra. We worden echter steeds meer gedwongen deze samenwerking te beëindigen, omdat wij niet meer kunnen of willen voldoen aan de toenemende eisen die vanuit de overheid aan bijvoorbeeld verplichte vakken of het aantal verplichte contacturen worden gesteld. Wij weten dat er uitwassen zijn geweest, maar wij zijn daar altijd verre van gebleven. Het is jammer dat dit bestreden wordt met generieke maatregelen. Wij zouden hier graag maatwerk zien, waardoor wij mensen weer echt een tweede kans kunnen bieden op een regulier diploma. Een meer faciliterende dan regulerende aanpak zou meer dan welkom zijn.

We hebben gemerkt dat een intensieve vakopleiding voor onze parttime medewerkers in de supermarkten niet aansluit bij die doelgroep. Het vraagt of letterlijk te veel tijd, of het past niet bij het ambitieniveau. We zoeken nu naar mogelijkheden die beter aansluiten. In 2014 willen we hiervoor de eerste programma's ontwikkelen.

Voor een deel van onze hoogopgeleiden is een op maat gemaakt leer- en ontwikkeltraject na twee jaar afgerond.

We hebben meer dan twintig hoogopgeleide medewerkers uitgedaagd met een breed programma met tot de verbeelding sprekende onderwerpen, Sligro's Jonge Intelligente Denktank SJID. Dat programma werd gegeven door docenten en externe en interne specialisten op allerlei vakgebieden met het oogmerk om kennis en inzicht uit te breiden. Bovenal hebben we hen uitgedaagd om zichzelf te ontwikkelen. Het is mooi te zien hoe een deel van deze groep deze uitdagingen aan durfde te gaan en hoe hard daaraan gewerkt is.

Veiligheid

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers ook zelf ervaren dat hun werkplek veilig is. We stellen mensen niet achter en we gaan respectvol om met iedereen in een open cultuur. Bewust direct betekent bij ons zeggen waar het om gaat, wat je van iemand vindt, maar altijd met respect voor de ander. Bij meldingen over ongewenste intimiteiten of laakbaar gedrag van leidinggevend wordt altijd actie ondernomen.

Een ander onderdeel van het begrip veiligheid is (fysieke) veiligheid op de werkvloer. Dat betekent bijvoorbeeld werken met de juiste beschermingsmiddelen, met de juiste gereedschappen en apparatuur, met verkeersreglementen in onze distributiecentra maar ook tilinstructies horen daartoe. Tijdens trainingen besteden wij veel aandacht aan veilig werken.

Om het onderwerp veiligheid in de volle breedte te kunnen benaderen is een stuurgroep ingericht waarin de operationeel verantwoordelijken van de diverse bedrijfs-onderdelen zitting hebben. Die stuurgroep stelt de beleidsuitgangspunten vast die vervolgens uitgewerkt worden in werkgroepen. In deze werkgroepen zitten specialisten in het betreffende onderwerp.

Het is het afgelopen jaar gemakkelijker gemaakt om kleine ongevallen te melden. De aard en de frequentie kunnen extra inzicht geven in trends en risico's op ernstigere ongevallen. Daarnaast verhoogt het de attentiewaarde van de betrokken leidinggevend. Dat heeft tot meer meldingen van kleine ongevallen geleid. In 2013 hadden we 155 meldingen van ongevallen, tegenover 112 in 2012. Van die meldingen hebben er 53 tot verzuim geleid (2012: 32). Er waren vier ongevallen met een ziekenhuisopname. In voorkomende gevallen melden wij zo'n ongeval uiteraard bij de inspectie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

In 2013 hebben we ons beleid aangescherpt ten aanzien van de organisatie van de Bedrijfshulpverlening. Per locatie is één BHV'er speciaal opgeleid tot Riskmanager, met een aantal extra taken op het terrein van veiligheid, zoals controles op nooduitgangen, brandblusmiddelen en opslag van gevaarlijke stoffen. Jaarlijks worden zij hierin bijgeschoold.

Er is een landelijke trend dat het aantal overvallen op supermarkten en groothandels afneemt. Dat is bij ons ook het geval en dit jaar is het bij twee pogingen gebleven. Elke poging is er natuurlijk één te veel, want zo iets kan een vervelende uitwerking hebben op medewerkers. We hebben afspraken gemaakt met professionele hulpverleners, die altijd direct ingeschakeld worden.

Ondernemingsraad

Begin 2014 zit de driejarige zittingsperiode van de ondernemingsraad er op en vinden er nieuwe verkiezingen plaats. Dat doen wij op onze eigen manier, met inachtneming van de wettelijke bepalingen. Een voorbeeld daarvan is dat wij maar één vertegenwoordigend overleg hebben. Daarmee volgt de ondernemingsraad de organisatiestructuur van de Groep. Wij zijn immers één bedrijf met drie routes naar de markt en één geïntegreerde backoffice, zoals blijkt uit het schema op pagina 20 In de ondernemingsraad zijn alle geledingen van het bedrijf vertegenwoordigd, maar de ondernemingsraad verdeelt haar taken naar onderwerp in plaats van naar geledingen. In een bedrijf met 10.000 medewerkers kun je niet zonder vertegenwoordigd overleg. Wettelijk zijn we verplicht om een ondernemingsraad te hebben, maar die 'plicht' ervaren wij als een zegen. Inbreng van medewerkers, geïnstitutionaliseerd via een ondernemingsraad en elke dag weer via werkoverleg of anderszins, verhoogt de kwaliteit van de onderneming; 'Samen sterk' heet dat in onze cultuur.

In het afgelopen jaar zijn er vijf reguliere Overlegvergaderingen geweest. Zo'n vergadering begint altijd met informatie-uitwisseling: de directie licht de ondernemingsraad uitvoerig in over wat er speelt in het bedrijf, zowel ten aanzien van alle bedrijfsactiviteiten als zaken die direct betrekking hebben op medewerkers. Vanuit de ondernemingsraad gebeurt hetzelfde in een roulerend systeem.



“Foodtrends zijn hier eerder zichtbaar dan in restaurants.”

Daan Gelijsteen



Het afgelopen jaar zijn onder meer de volgende punten behandeld:

- Presentatie jaarplannen foodservice en foodretail 2013
- De voortgang van de integratie van Van Oers.
- Ideeën vanuit de ondernemingsraad om het aantal zakelijk gereden kilometers te verlagen.
- Loonronde voor medewerkers, die niet onder de loon-schalen van de Cao vallen.
- De voortgang van plannen over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen de Groep.
- Het verloop van de Cao-onderhandelingen.
- Het instemmingsverzoek Nachtwerk in de BS'en.
- Het instemmingsverzoek over het internetprotocol.
- De gewijzigde organisatie van de afdeling P&O.
- De door een OR-commissie georganiseerde wandel- en fietsdag.
- Het jaarverslag 2012 van de Groep en het ondernemingspensioenfonds (via de OR is de vertegenwoordiging van werknemers georganiseerd).
- Het SEPA-project en de problematiek daarbij.
- De nieuwe OR-verkiezingen.
- Update over ziekteverzuim en afdeling P&O.
- Het veiligheidsbeleid.
- Adviesaanvraag samenvoeging BS Den Haag en BS Barendrecht in een nieuwe locatie.
- De WMZ-melding bij de AFM van Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group. De gezamenlijke werknemers houden bijna 4% van de aandelen van de Groep.
- De instemmingsaanvraag met betrekking tot de nieuwe structuur van bedrijfsartsen.
- De loonkostennormering bij Foodretail.
- Het vakantiebeleid.
- De instemmingsaanvraag met betrekking tot het risk-managersbeleid in de Groep.
- De organisatie van medewerkersactiviteiten.
- Projecten van het Sligro Food Group Stimuleringsfonds.
- Het instemmingsverzoek betreffende flexibele werktijden op het hoofdkantoor.
- Een update van de bouwactiviteiten.
- Wijzigingen in het governance model voor bestuursorganen van het Ondernemingspensioenfonds.

Uit voorgaand overzicht blijkt dat er veel overleg is. Dat gaat op een bijzonder constructieve manier en na voorbereiding via commissies geschiedt dat ook op een productieve wijze. Wij danken de huidige ondernemingsraad voor de prettige en professionele manier van samenwerken en hopen dat we daarop voort kunnen bouwen met de nieuwe raad. Met Groen Bloed zal dat zeker lukken.

Arbeidsvoorwaarden

Binnen ons bedrijf vallen de medewerkers die in de supermarkten werkzaam zijn onder de Cao voor de Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen en de meeste anderen onder de Cao voor de Groothandel in Levensmiddelen. Deze twee Cao's hebben met elkaar gemeen dat het overleg de laatste jaren uitermate stroef verloopt of in het geheel niet tot overeenstemming leidt. Er is veel overeenkomst tussen het polderoverleg in bedrijfstakken en dat in Den Haag: traag, weinig vernieuwend en problemen worden doorgeschoven.

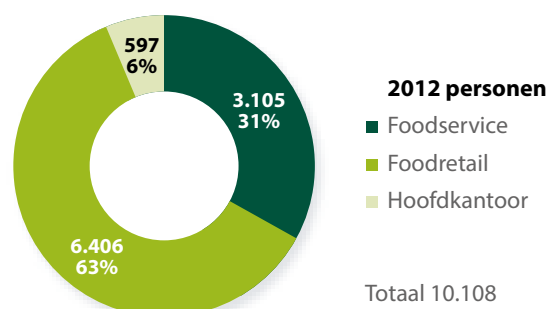
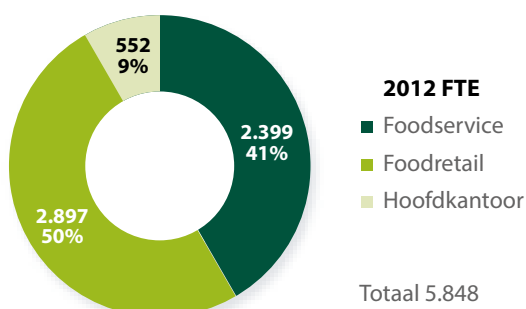
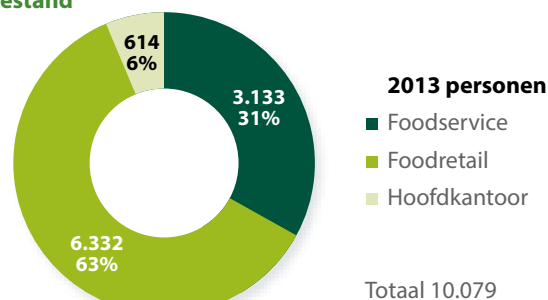
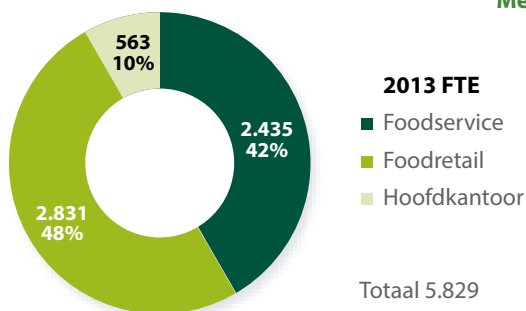
De groothandels-cao was al op 1 april 2012 afgelopen en uiteindelijk werd pas eind december 2013 een akkoord bereikt met CNV en de Unie, inclusief een loonsverhoging van 2%. De FNV houdt het voortaan voor gezien in deze bedrijfstak. Wij hopen dat er zonder het meest traditionele deel van de vakbonden in de toekomst wel vernieuwingen mogelijk zijn. In ieder geval is dit thema (wederom) op de agenda gezet.

De supermarkt-cao liep van 1 april 2011 tot 1 april 2013 en sindsdien is net als in de groothandels-cao langdurig vruchteloos onderhandeld over vernieuwingen. Daarom hebben werkgevers eenzijdig tot een loonsverhoging van 1 ¼% ultimo december 2013 besloten, zodat werknemers niet de dupe worden van de zeer trage besluitvorming.

Uit nevenstaande grafieken blijkt de ontwikkeling van het gemiddelde personeelsbestand:

Het gemiddeld personeelsbestand is in 2013 slechts beperkt gewijzigd, hetgeen niet verwonderlijk is in een jaar met geen volumegroei. De overname van Van Oers betekende in 2013 een verhoging van het gemiddelde met 45. Daarbij dient bedacht te worden dat de betreffende medewerkers pas in dienst zijn getreden na omzetoverdracht en dat chauffeurs bij vervoersbedrijven in dienst zijn getreden. De grafiek geeft alleen inzicht in de ontwikkeling van het eigen personeelsbestand. Daarenboven maken we gebruik van uitzendkrachten en Euroflexkrachten. Dat is voor een deel het gevolg van bewuste keuzes in de logistieke omgeving en de behoefte aan flexibiliteit en voor een deel omdat er geen andere kwalitatieve invulling mogelijk is. Op jaarbasis zijn 342 fte (2012: 319 fte) op deze wijze ingevuld.

Medewerkersbestand



Pensioenen en pensioenfondsen

De pensioenregelingen die bij Sligro Food Group van toepassing zijn worden in toelichting 5c bij de jaarrekening op pagina 107 nader toegelicht. Een deel daarvan wordt uitgevoerd door bedrijfstakpensioenfondsen. Dat betreft vooral de werknemers in de supermarkten en sommige beroepsgroepen, zoals slagers. Voor de meeste overige werknemers is het pensioen ondergebracht bij het ondernemingspensioenfonds, Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group. Sligro Food Group heeft in alle situaties geen andere verplichting dan het betalen van premies. Die premie moet kostendekkend zijn volgens de regels van toezichthouder De Nederlandsche Bank. Daaraan wordt voldaan. Voor het deel van het salaris dat boven het maximaal pensioengevend salaris uitkomt (tot een maximum van € 102.000) zijn er excedentregelingen, die in de vorm van beschikbare premies bij een verzekeraar zijn ondergebracht.

De betrokken bedrijfstakpensioenfondsen verkeren in een (beperkt) reservetekort en passen momenteel geen indexatie toe.

Het ondernemingspensioenfonds zag zijn dekkingsgraad in 2013 substantieel verbeteren van 111% naar 122%. Drie jaar terug besloten wij, na een vraag van het bestuur van het pensioenfonds, om samen met de ondernemingsraad extra herstelmaatregelen te treffen voor versterking van de financiële situatie. De Groep betaalde éénmalig € 6 miljoen en de werknemers hebben de afgelopen drie jaar in totaliteit € 3 miljoen extra betaald. De inactieven zullen worden gekort op de indexatie zodra die van toepassing is. Nu, drie jaar later, kunnen we stellen dat dit succesvol was. Het fonds is ruim uit reserve-

tekort en was bovendien in staat om de rechten van de actieven met 1% te verhogen. De inactieven hebben geen indexatie gehad. In de toekomst wordt nog 5% op hun indexatie in mindering gebracht.

Medewerkersparticipatie

De Groep hanteert voor haar medewerkers al veel jaren een winstdelingsregeling, die afhankelijk is van de groepswinst als percentage van de omzet met een bodem van 2,8%. Die winstdeling wordt vervolgens uitgekeerd in voor vier jaar geblokkeerde Sligro Food Group-aandelen. Mede daardoor beschikken de medewerkers inmiddels over circa 1,7 miljoen aandelen.

In 2013 beliep de winst 2,7% van de omzet en dat was lager dan het minimum percentage van 2,8%. Desalniettemin hebben wij voor deze groep medewerkers € 1,5 miljoen winstdeling gereserveerd, want wij geloven erg in medewerkersparticipatie. In overleg met de ondernemingsraad proberen we in 2014 een weg te vinden om binnen het stelsel van arbeidsvoorwaarden een betere oplossing te bedenken om medewerkersparticipatie te faciliteren. In de huidige regeling is door fiscale ingrepen de verhouding tussen 'waarde' voor de werknemer en kosten voor de Groep te scheef geworden, terwijl een verdere lastenverzwaring voor 2015 is aangekondigd.

Op www.sligrofoodgroup.nl is de exacte inhoud van de regeling zichtbaar en kan iedereen kennis nemen over hoe wij daarover communiceren en, meer nog, hoe het leeft bij onze medewerkers.

Maatschappelijk Verantwoord ONDERNEMEN

Het is al enkele jaren gebruikelijk dat wij een geïntegreerde verslaggeving doen van onze financiële en duurzame prestaties. Sindsdien is 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' een vast hoofdstuk in ons jaarverslag. Wij informeren u hier over onze visie, de werkwijze en de concrete onderwerpen waarmee wij ons bezighielden in 2013. Daarnaast leggen wij verantwoording af over onze ontwikkelingen in het kader van onze duurzaamheidsdoelstellingen tot 2020.

Visie op MVO: hoe wij werken

Binnen Sligro Food Group gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen en bedrijfseconomisch rendement hand in hand. Het goede van die aanpak is dat ook bij economische tegenwind of, beter gezegd, binnen de huidige nieuwe realiteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog op de agenda blijft staan. Voor ons hoort maatschappelijk verantwoord ondernemen gewoon bij een professionele en duurzame vorm van ondernemerschap. Wellicht heeft dat ook te maken met onze basis als beursgenoteerd familiebedrijf. Als familiebedrijf wil je namelijk gewoon netjes en fatsoenlijk met je omgeving omgaan.

Tot de meerwaarde van Sligro Food Group rekenen we niet alleen puur financiële prestaties. Naast financieel resultaat spelen thema's op het gebied van (voedsel)veiligheid, energie, milieu en sociaal-maatschappelijke vraagstukken voor ons een grote rol.

MVO-Nederland stelt dat "MVO een integrale visie op ondernemerschap is, waarbij het bedrijf waarde creëert op economisch (Profit), ecologisch (Planet) en sociaal (People) gebied." Wij herkennen onze visie in deze omschrijving van MVO-Nederland.

In 2013 zijn wederom grote stappen gezet in de verdere uitwerking en realisatie van onze MVO-doelstellingen. Daarbij is gebleken dat onze intrinsieke motivatie om vanuit het hart bij te dragen aan een wereld die we aan de volgende generaties kunnen overdragen en het streven naar kwantificeerbare doelen prima hand in hand

kunnen gaan. Wij vinden die combinatie belangrijk omdat alleen het hebben van doelstellingen niet het doel mag worden. Uiteindelijk gaat het om de gerichte en concrete verbeterstappen.

Over dit verslag

In dit hoofdstuk doen wij verslag van de resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in 2013. De personele kengetallen zijn opgenomen in het hoofdstuk 'Organisatie en medewerkers' van dit verslag.

Het verslag is opgesteld volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). Het verslag voldoet aan level C (self declared). Met behulp van de GRI-richtlijnen en de criteria van de Transparantiebenchmark streeft Sligro naar het vergroten van de transparantie en relevantie van het Jaarverslag. De GRI-tabel vindt u op pagina 146 van dit verslag. De onderwerpen die in deze MVO-rapportage worden vermeld, zijn door de experts uit de MVO-stuurgroep aangedragen. Bovendien is de inhoud van het verslag beïnvloed door vragen, reacties en feedback van stakeholders, zoals consumenten, medewerkers en aandeelhouders en door ontwikkelingen in de sector, zoals wetgeving en standaarden. De belangrijkste doelgroepen van de rapportage zijn onze eigen medewerkers, klanten, consumenten in zijn algemeenheid, aandeelhouders, leveranciers en potentiële medewerkers.

Het verslag en de bijbehorende GRI-tabel zijn tevens te vinden op onze corporate website. Vragen, opmerkingen of suggesties ontvangen wij graag op het volgende adres: mvo@sligro.nl.



“Leuk als de klant een week later terugkomt en je bedankt voor het geadviseerde ‘topkaasje’.”

Tim Dozy



“Al 40 jaar werk ik in de bezorging. Ik wil niks anders.”

Wilhelm Straatman

Borging in de organisatie

Al een aantal jaren werken wij met een MVO-Stuurgroep. De samenstelling van deze Stuurgroep is afgestemd op de 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. De voortgang van onze duurzaamheidsontwikkeling is in 2013 geagendeerd en gepresenteerd tijdens vergaderingen van de ondernemingsraad, directie en Raad van Commissarissen. Ook in het maandelijks medewerkersmagazine 'slim' wordt gepubliceerd over onze duurzaamheidsactiviteiten.

Stakeholderdialoog

Het maken van heldere keuzes en het stellen van doelen heeft geleid tot meer aandacht en een intensievere stakeholderdialoog. Steeds vaker gaan wij in gesprek over ons duurzaamheidsbeleid en dat gebeurt op alle niveaus en binnen diverse gremia. Met aandeelhouders, medewerkers, leveranciers, klanten, brancheorganisaties, overheden, NGO's, omwonenden van onze filialen en studenten. Inhoudelijk variërend van, bijvoorbeeld, concrete afstemming van ons duurzaamheidsbeleid met een klant als Albron, tot prikkelende gesprekken met en presentaties aan ZLTO over het vermarkten van duurzaam vlees. Wij staan open voor de dialoog.

Sligro Food Group is binnen het CBL (Centraal Bureau Levensmiddelenhandel) een actief lid en wij vervullen enkele bestuurs- en commissiefuncties, waaronder die van duurzaamheid.

Kernthema's, ambities en doelstellingen

Het MVO-beleid van Sligro richt zich op drie kernthema's waarvan wij van mening zijn dat daar 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:



Ambities en doelstellingen

Bij deze kernthema's horen de volgende ambities:

De mens

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.

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 hebben we onze CO₂-uitstoot berekend. Om deze te relateren aan de groei van ons bedrijf de komende jaren, geven wij deze CO₂-uitstoot weer als percentage van de omzet. Tussen 2010 en 2020 streven we naar een reductie van onze CO₂-uitstoot als percentage van de omzet met 20%. Ofwel 20-20.

Ons assortiment

Het is onze verantwoordelijkheid om onze klant te ondersteunen en te motiveren bij het maken van zijn duurzame en gezonde keuzes.

Met ons unieke eerlijk & heerlijk concept, gelanceerd in 2010, zetten we duurzaam assortimentsaanbod nadrukkelijk op de kaart. We streven er naar ons eerlijk & heerlijk assortiment tot en met 2015 elk jaar 10% te laten groeien ten opzichte van het voorgaande jaar.



Ontwikkelingen en voortgang per kernthema

De mens

Onze medewerkers

Wij zijn ons er heel erg van bewust dat de medewerker de bron is van alle succes. Niet alleen als 'productiecapaciteit' maar juist het gedrag, de mate van verbondenheid, de creativiteit en het ondernemerschap maken van onze medewerkers de sleutel tot succes. Daarom wordt er in dit jaarverslag vanaf pagina 41 veel aandacht besteed aan 'de medewerker' waarin wij onder andere ingaan op onze bedrijfscultuur, vitaliteit en andere elementen van onze ambities op dat terrein. Ook de personele kengetallen zijn daar opgenomen. Daarin staat onder andere te lezen dat wij van mening zijn dat personeel- en klanttevredenheid in hoge mate samenhangen. Ons inziens is cultuur dan ook een van de meest stevige en duurzame onderscheidende succesfactoren voor een bedrijf. Daar besteden we dus veel tijd en aandacht aan.

Onze klanten

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 wij op een goede manier met hen omgaan.

Klanttevredenheid Foodservice

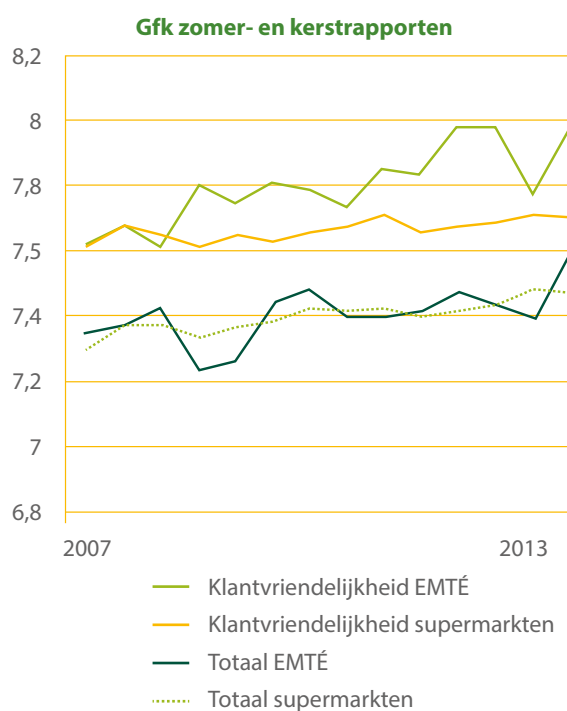
Een van onze doelstelling vorig jaar was om onze NPS (net promotor score) permanent te meten. Sligro heeft in de tweede helft van 2013 een NetPromotorScore (NPS) laten uitvoeren, met als doel de performance van Sligro te onderzoeken en deze te benchmarken met concurrenten. Dat is een uitgebreider onderzoek dan in 2012 toen we uitsluitend de tevredenheid onder onze eigen klanten onderzochten. Uit het onderzoek blijkt dat Sligro het hoogst scoort van de nationale groothandels. Sligro

scoort vooral goed onder klanten uit de segmenten 'klassieke horeca' en 'gemak horeca'. Dat stemt ons tevreden want juist deze segmenten behoren tot onze primaire doelgroep.

Drie imagostellingen zijn bijzonder belangrijk voor een goede NPS: Dit zijn 'biedt de service die ik van een groot-handel verwacht', 'biedt goede promo- en prijsacties' en 'biedt een goede prijs/kwaliteit verhouding'. Sligro scoort het hoogst, behalve voor het statement 'biedt goede promo- en prijsacties'. Dit verbeterpunt nemen wij mee in de ontwikkeling en uitrol van de nieuwe generatie van onze formule, intern Sligro 3.0 geheten.

Klanttevredenheid Foodretail

Ook binnen EMTÉ meten wij de klanttevredenheid aan de hand van een NetPromotorScore. Daarnaast gebruiken de jaarlijkse GfK zomer- en kerstrapporten om te kijken hoe EMTÉ scoort ten opzichte van andere supermarkt-formules.



In het GfK Versrapport 2013 is EMTÉ door klanten verkozen tot de supermarkt met zowel de beste slagerij- als de beste bakkerij afdeling van Nederland. In 2012 is EMTÉ op basis van een klantonderzoek van MarketResponse uitgeroepen tot de meest klantvriendelijke supermarkt van Nederland. In dit onderzoek over 2013 heeft EMTÉ wederom een hoge notering behaald, namelijk de derde plaats. Sinds enkele jaren maken wij ook gebruik van een mystery shopper onderzoek. Het overall cijfer uit dit klantenonderzoek laat al jaren een verbetering in de score zien:

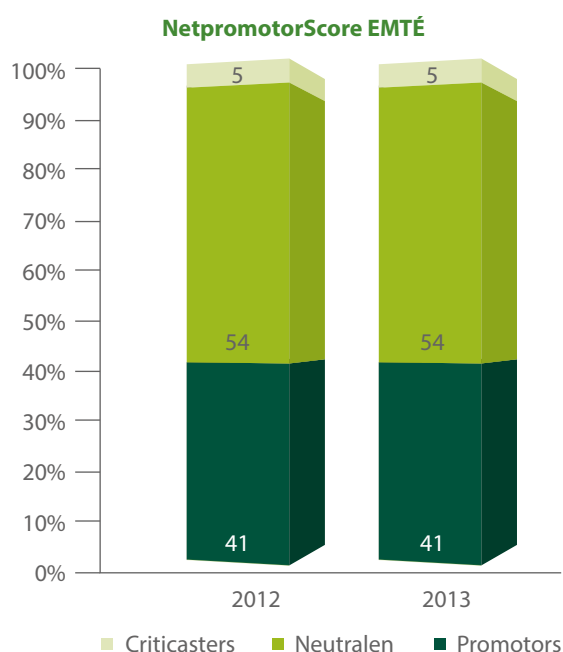
2010: 7,87

2011: 7,99

2012: 8,06

2013: 8,14

De NetPromotorScore die voortvloeit uit het mystery shopper onderzoek is in 2013 exact gelijk aan die van het voorgaande jaar. Een groot verschil is de steekproef-omvang. In 2012 bedroeg deze 1.909 klanten. In 2013 is de NPS gebaseerd op een steekproef van 10.008 klanten. Door de forse toename van het aantal deelnemende klanten is de waarde van de beoordeling vele malen groter dan die van het voorgaande jaar. In het laatste onderzoek zijn namelijk meer primaire klanten van andere supermarktformules opgenomen.



Onze samenleving

Sligro Food Group Stimuleringsfonds

Het Sligro Food Group Stimuleringsfonds ondersteunt vrijwilligersprojecten van medewerkers van Sligro Food Group. Dat wil zeggen, medewerkers die echt zélf een actie of project hebben opgezet en zélf actief hieraan meewerken. Dit fonds is opgezet om de sociaal-maatschappelijke betrokkenheid van medewerkers te ondersteunen.

Koen van Antwerpen, werkzaam als zaterdagkracht in het Retouren Sorteercentrum in DC Veghel, heeft een beroep gedaan op het Stimuleringsfonds om in Chicon (Peru) ecologische toiletten te kunnen bouwen bij zogenaamde Pronoei-scholen. Dit zijn educatieve instellingen voor kinderen van 4 en 5 jaar, waarvan de ouders geen geld hebben voor onderwijs of materiaal. De overheid draagt niets bij aan deze instellingen, daarom hebben de meeste instellingen ook geen sanitaire voorzieningen. Er zijn op dit moment 17 kleuterscholen die nog niet beschikken over een toilet. Met de bijdrage uit het Stimuleringsfonds heeft Koen samen met een paar Peruaanse bouwvakkers een ecologische toilet kunnen bouwen, zodat de kinderen normaal en hygiënisch naar het toilet kunnen.



Liliane Fonds



Onze samenwerking met het Liliane Fonds bestaat al vele jaren en is intensief. Op vele manieren proberen wij het werk van het Liliane Fonds te ondersteunen, samen met onze medewerkers en klanten. In 2013 hebben wij onze samenwerking gezamenlijk geëvalueerd en besloten op zoek te gaan naar een nieuw project. Dat zou bij voorkeur een project moeten zijn in een van de regio's waarin wij voor wat betreft inkoop van goederen actief zijn en waarin ook het Liliane Fonds actief is. Het doel was om ook een van onze leveranciers ter plaatse te betrekken bij een lokale vorm van hulpverlening. Hieruit is een nieuw samenwerkingsproject op Sri Lanka ontstaan tussen het Liliane Fonds, Sligro Food Group en Bogawantalawa, de lokale producent van onze Alex Meijer thee-producten. Samen hebben we ons tot doel gesteld om 100 gehandicapte kinderen aan het werk te krijgen bij onze theeleverancier en hen op die manier minder afhankelijk te maken van de maatschappij.

KiKa-bouwstenenactie 2013



In maart startte KiKa de landelijk campagne om de bouw mogelijk te maken van een nieuw specialistisch ziekenhuis waar kinderen met kanker behandeld kunnen worden, het Prinses Máxima Centrum. Dit moet het grootste kinderkankercentrum van Europa worden. KiKa heeft voor de bouw van het Prinses Máxima Centrum een grootscheepse actie op touw gezet onder de naam 'Draag je steentje bij'. Dit werd mogelijk gemaakt door de verkoop van 'steentjes'. Die steentjes staan symbool voor de bouw van het ziekenhuis. Wij hebben op diverse manieren geparticipeerd in deze actie. Als bedrijf, maar vooral samen met medewerkers en klanten. Deze acties hebben € 42.000 opgebracht.



Villa Pardoes



De samenwerking met Villa Pardoes, een speciaal vakantieverblijf voor kinderen met een levensbedreigende ziekte, kreeg in 2013 naast de reguliere ondersteuning vanuit onze franchiseformule 'Plaza food for all' een bijzondere invulling. Villa Pardoes bestond in oktober 12,5 jaar en organiseerde voor die gelegenheid een groot feest voor al haar stakeholders. Samen met onze Freshpartner Smeding en klant Vitam Catering verzorgden wij de buffetten en dranken.

Verwenzorg



Van Hoeckel, ons bedrijfsonderdeel dat zich richt op de institutionele markt en haar medewerkers zijn al enkele jaren actief met Verwenzorg. Dit is patiëntenzorg aan chronisch zieken, die niet gericht is op adequate medische verzorging, maar op verbetering van de kwaliteit van hun leven, onder meer door het schenken van persoonlijke aandacht. Grote groepen chronisch zieken, zoals zij die in de ouderenzorg verblijven, kunnen geen initiatieven nemen tot feestelijkheden, kunnen niet voor een geluksgevoel bij zichzelf zorgen en kunnen er niet zomaar op uit gaan om iets leuks te doen. Zij zijn hierbij afhankelijk van anderen. Daarom is er Verwenzorg. Voor Van Hoeckel betekent Verwenzorg vooral het leveren van vrijwillige personele steun en het uitdragen van de boodschap. Op deze manier zijn onze collega's direct en persoonlijk betrokken bij het welzijn van de patiënten van onze klanten. Dat zijn vaak de gewone kleine dingen, van een bezoek aan de lokale markt, een tuincentrum of een avondje vermaak. Hun initiatieven en activiteiten stimuleren ook andere Sligro Food Group medewerkers. Zo kozen de medewerkers van de centrale afdeling Financiën ervoor om hun reguliere teamuitje in te vullen met een Verwenzorg-activiteit. Zij assisteerden in verzorgingstehuis De Wellen in Oss bij de avondmaaltijd en verzorgden voor alle bewoners een gezellige bingo-avond.



DoSocial



Van Hoeckel is één van de initiatiefnemers van DoSocial, een nieuw verbond van diverse partijen die direct of indirect met zorg te maken hebben. Samen heeft men één overkoepelend doel: het sociale welzijn van ouderen en/of hulpbehoevende mensen structureel verbeteren. Op 5 september 2013 is de stichting met een groot evenement in Vianen (ruim 250 deelnemers) van start gegaan. Het afgelopen jaar heeft DoSocial veel partijen in de zorg, van leveranciers tot dienstverleners, als partner zien toetreden. Uitgangspunt daarbij is dat elke partner bijdraagt aan de realisatie van sociale initiatieven. Dat gebeurt vooral in de vorm van uren, mankracht, middelen, kennis en/of kunde. En natuurlijk is er ook een financiële bijdrage, maar dat is niet het hoofddoel. Het gaat om de kracht van het samendoen. De een stelt planten beschikbaar, de ander uren en weer een ander tuinschermen. Gecombineerd kun je daarmee een prachtige tuin in een zorginstelling creëren, waardoor bewoners zelf kunnen tuinieren en volop kunnen genieten van het buitenleven.

DoSocial heeft een 'Sociale Voorraadkast' ingericht. In deze 'kast' kunnen sociale verzoeken gedaan worden, en kunnen partijen aanbieden wat ze te geven hebben. Op die wijze komt vraag en aanbod bij elkaar. De aanvragen moeten aan enkele belangrijke voorwaarden voldoen. Ze moeten bedoeld zijn voor een groep ouderen of mensen die langdurig op zorg zijn aangewezen. Verder moet de activiteit het welzijn in de zorg structureel verbeteren.

DoSocial gaat in 2014 vier sociale initiatieven ondersteunen, plus minimaal 10 kleinere (lokale) activiteiten en gaat werken aan verdere uitbreiding van de partners die de initiatieven mede waarmaken. Van Hoeckel kan vanuit haar bedrijfsvoering een verandering teweegbrengen in een markt die daar duidelijk om vraagt. Het welzijn van cliënten lijdt onder de druk op de kosten in de zorg. Tegelijkertijd zien we ook hoe blij men wordt van iets eenvoudigs als een tuin, bibliotheek of een uitstapje. www.dosocial.nl

Kerstpakketten en goede doelen

Het is een traditie dat Sligro door middel van verkoop van specifieke kerstpakketten enkele goede doelen ondersteunt. In 2013 waren dit het Liliane Fonds, Hulphond Nederland, KiKa en het Nationaal Ouderenfonds. Elk fonds of doel wordt gekoppeld aan een specifiek pakket en per verkocht kerstpakket wordt een vast bedrag gedoneerd naar het goede doel. In 2013 bracht deze actie voor de vier fondsen gezamenlijk bijna € 53.000 op.



Voedselbank

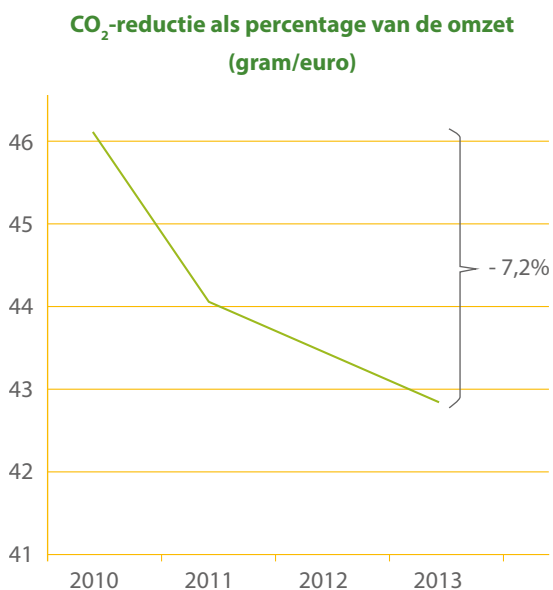
In het logistieke model van Sligro is het zo geregeld dat alle niet te verkopen producten vanuit alle vestigingen retour komen naar het centrale distributiecentrum in Veghel. Daar vindt een sortering plaats in 'bruikbaar' en 'niet meer bruikbaar'. Bruikbare producten die geschikt zijn voor de Voedselbank worden wekelijks door Voedselbank Veghel opgehaald. In 2013 is de samenwerking uitgebreid met de Voedselbank in 's-Hertogenbosch.

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 als percentage van de omzet. Tussen 2010 en 2020 streven we naar een reductie van 20% van onze CO₂-uitstoot als percentage van de omzet.

De ontwikkeling is als volgt:



Binnen het overkoepelende thema 'Het milieu' hebben we drie speerpunten gedefinieerd:

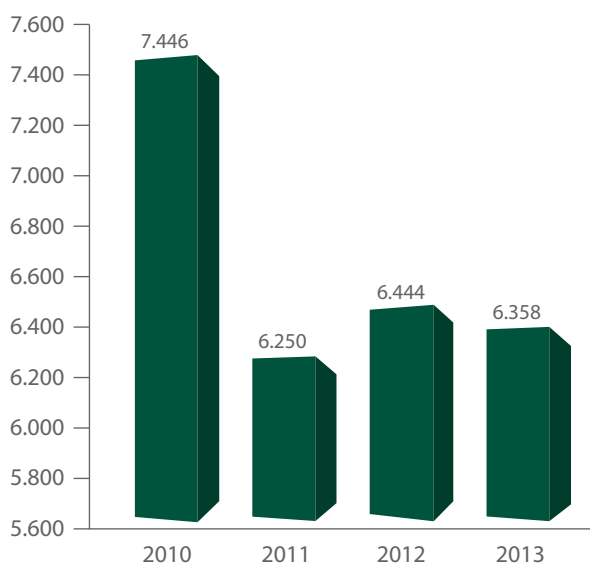
- Energie
- Logistiek
- Afval

Energie

In de afgelopen jaren hebben wij geleerd dat het verwarmen van panden met restwarmte die afkomstig is van de koel- en vriesinstallatie interessante mogelijkheden biedt. De als pilot bedoelde praktijktesten met 'gasloze' panden in diverse Sligro-vestigingen en EMTÉ supermarkten zijn in 2013 doorontwikkeld en verbeterd toegepast. Op basis van de opgedane ervaring en kennis zullen wij deze techniek waar mogelijk toepassen. Inmiddels levert dit al een bijdrage aan de verlaging van ons gasverbruik en op de reductie van onze CO₂-uitstoot, maar zullen de resultaten in 2014 meer zichtbaar worden. Het is een mooi voorbeeld van een ontwikkeling waarbij verbeterde duurzaamheid en kostenbesparing in balans zijn.

Uit de absolute verbruikscijfers blijkt dat het gasverbruik ten opzichte van 2012 gedaald is met ongeveer 100.000 m³ gas. Het relatieve verbruik is echter veel meer gedaald. Het jaar 2013 was namelijk fors kouder dan 2012, dit scheelt bijna 7%.

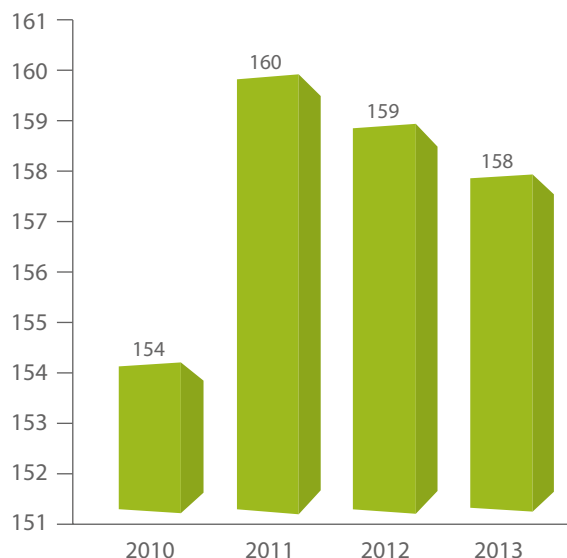
Gas, verbruik in m³ x 1.000



Gecorrigeerd voor graaddagen, dus indien het in 2012 net zo koud geweest zou zijn als in 2013, zou het gasverbruik in 2012 ongeveer 6.870.000 m³ zijn geweest (2.902 graaddagen in 2012 ten opzichte van 3.094 in 2013). Met een werkelijk gasverbruik in 2013 van 6.357.000 m³ is dus een besparing gerealiseerd van ruim 500.000 m³ gas ten opzichte van 2012.

Deze besparing is gerealiseerd doordat er afgelopen jaar geïnvesteerd is in het optimaliseren van de bestaande centrale verwarmingsinstallaties. Bijna 20 locaties zijn voorzien van 'beheer op afstand'. Hierbij kan op afstand de temperatuur in de verschillende ruimtes worden ingesteld en geoptimaliseerd. Ook in 2014 zullen we deze optimalisatietechniek verder doorvoeren.

Elektriciteit, verbruik in MWh



In 2013 is het elektriciteitsverbruik bijna 1% lager dan in 2012. Extra verbruik is ontstaan door de uitbreiding van m² verkoopoppervlak in diverse zelfbedieningslocaties. Daarnaast is het vloeroppervlak van onze Sligro Bezorgservice in Gilze vergroot en hebben we een geheel nieuwe Sligro Bezorgservice in Venray gebouwd. Deze vestiging heeft een zeer laag elektriciteitsverbruik, onder andere door toepassing van LED lijnverlichting.

De elektriciteitsbesparingen hebben we gerealiseerd door de regelingen van enkele koel- en vriesinstallaties te optimaliseren. Daarnaast is in 10 bestaande Sligro zelfbedieningsgroothandels dagafdekking op de vriesmeubelen aangebracht. Tevens hebben we ook in een groot deel van onze eigen EMTÉ-filialen de werkzaamheden uitgevoerd conform het energieconvenant voor supermarkten. Met de laatste 2 activiteiten zullen we ook in 2014 verder gaan.

Logistiek

Binnen onze logistiek besteden wij alle transport uit. We werken nauw met onze transporteurs samen om de milieu-impact van onze logistieke operatie zo klein mogelijk te houden.

Om de CO₂-uitstoot als gevolg van ons transport te verlagen werken wij gelijktijdig aan het reduceren van het aantal kilometers/omzet en aan een verlaging van de CO₂-uitstoot per kilometer. Dit laatste onder andere door gebruik te maken van alternatieve brandstoffen.

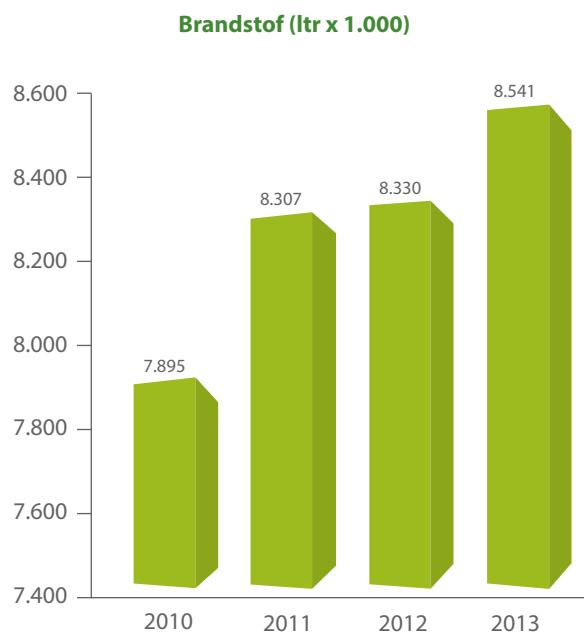
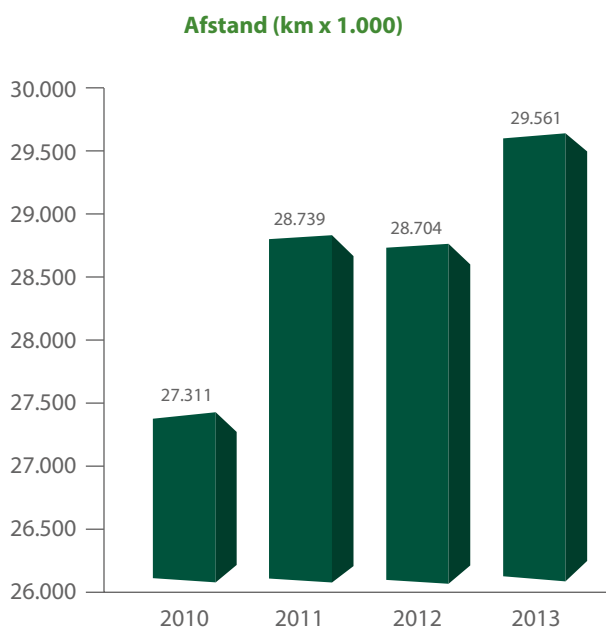
Daarvoor participeren wij in verschillende experimentele technieken voor nieuwe vrachtauto's, variërend van volledig elektrisch rijden tot het inzetten van alternatieve

brandstoffen als CNG en LNG. Vrachtauto's dus waarmee potentieel een substantiële reductie van de CO₂-uitstoot kan worden bereikt. Dit zijn experimenten van de lange adem en het is nog onduidelijk waartoe deze experimenten zullen leiden.

Een andere manier om het aantal kilometers te verminderen is ons wagenpark langer en hoger maken, dus door LZV's (Langere en Zwaardere Vrachtautocombinatie) en dubbeldekkers in te zetten. Vorig jaar was het onze verwachting dat er weinig mogelijkheden zouden zijn voor een verdere uitbreiding met LZV's en dubbeldekkers. Toch zijn wij in 2013 in staat geweest om op dit gebied extra stappen te zetten.

Aan ons DC Veghel is één LZV toegevoegd en aan het retail DC in Putten één City Dubbeldekker. Sligro BS Venray heeft de eerste B-Double Eco combi in gebruik genomen. Dat is een combinatie van twee City opleggers waarmee met één trekker de grootste afstand wordt overbrugd. Op de plaats van bestemming worden deze opleggers gesplitst en heeft elk apart een eigen bezorgroute.

In 2013 zijn ook de eerste tien Euro6 bezorgwagens in gebruik genomen, waarmee uitstoot van schadelijke stoffen geminimaliseerd is. Bovendien zijn deze wagens voorzien van de meest stille koelingen waarmee ook de geluidsbelasting in de omgeving tot een minimum wordt beperkt.



Het absolute aantal gereden kilometers is toegenomen. Relatief is er echter sprake van een forse afname. Het transportvolume vanuit de Sligro Bezorgservice is in 2013 toegenomen met 15,3% ten opzichte van 2012. Deze toename is onder andere ontstaan door toevoeging van de volledige van Oers omzet, autonome groei en een andere samenstelling van de omzet. Deze groei heeft de inzet van gemiddeld grotere vrachtwagens mogelijk gemaakt, zoals hiervoor beschreven. Daarnaast zijn de bezorgroutes 'ingedikt' waardoor er per saldo slechts 9% meer kilometers gereden zijn.

Afval

CO₂-effect afvalverwerking

Naar aanleiding van een vraag van de VBDO op de Algemene Vergadering Aandeelhouders in 2013 is gezocht naar een uniforme berekening en onderbouwing van totale reductie van onze CO₂-emissie als gevolg van afvalverwerking. Samen met onze afvalverwerker Van Kaathoven is een project gestart met als doel om te komen tot een CO₂-vertaalsystematiek voor Sligro Food Group.

Dit project maakte duidelijk dat de CO₂-uitstoot van onze afvalstroom volledig afhankelijk is 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. In de Afvalbranche bestaat nog geen uniforme CO₂-conversiefactor voor de diverse afvalstromen. Wij vinden het teleurstellend dat de afvalbranche nog niet in staat is om met een uniforme berekening te komen die de mogelijkheid biedt om de CO₂-uitstoot als gevolg van afval te berekenen.

Om die reden publiceren wij de CO₂-reductie die wij realiseren door ons afval gescheiden aan te bieden voor verwerking, in plaats van ongescheiden en als restafval verwerkt.

CO₂-reductie in de keten ten gevolge van afvalscheiding

2010:	3.133 ton
2011:	3.395 ton
2012:	3.700 ton
2013:	3.668 ton

Alle tonnages van de verschillende afvalstromen zijn hierin meegenomen, te weten ODP, C3, swill, glas, OPK, folie en frituurvet. Deze CO₂-reductie is berekend op basis van de 2013 conversiefactoren per afvalstroom 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 geen onderdeel uit van onze 2020 doelstelling die onze 'eigen' CO₂-uitstoot (transport, gas en elektraverbruik) betreft.

Ons assortiment



Het is onze verantwoordelijkheid onze klant te ondersteunen en te motiveren bij het maken van zijn duurzame keuzes. Daarvoor hebben wij ons eerlijk & heerlijk concept ontwikkeld. Eerlijk & heerlijk kan gezien worden als een paraplu-merk waaronder alle duurzaam geproduceerde producten in het assortiment van Sligro Food Group worden verkocht. Daarbij maken we onderscheid tussen vier pijlers:



Biologisch



Eerlijke handel



Duurzaam



Streekproduct

Het is ons doel om een zo breed mogelijke keuze in duurzaam verantwoorde producten aan te kunnen bieden. Er wordt voor eerlijk & heerlijk dan ook geen onderscheid gemaakt tussen A-merken en de exclusieve merken van Sligro Food Group.

De vier pijlers worden gevuld met producten voorzien van zorgvuldig geselecteerde keurmerken, welke borgen dat het product daadwerkelijk een duurzame bijdrage levert aan datgene waar de betreffende pijler voor staat. Op dit moment hanteren we voor eerlijk & heerlijk de volgende keurmerken:

Biologisch

- ✓ Europees biologisch keurmerk
- ✓ EKO (en alle varianten hiervan per land, bijv. Agriculture Biologique, Bio-Siegel, USDA Organic)
- ✓ Demeter

Eerlijke handel

- ✓ Fairtrade Max Havelaar
- ✓ UTZ Certified

Duurzaam

- ✓ ASC
- ✓ MSC
- ✓ Naturland
- ✓ Beter Leven kenmerk
- ✓ Label Rouge
- ✓ Rainforest Alliance
- ✓ Milieukeur

De website www.eerlijk-heerlijk.nl geeft meer uitleg over het concept en helpt onze klanten bij het maken van zijn duurzame keuzes.



→ Promotiefilm
eerlijk & heerlijk

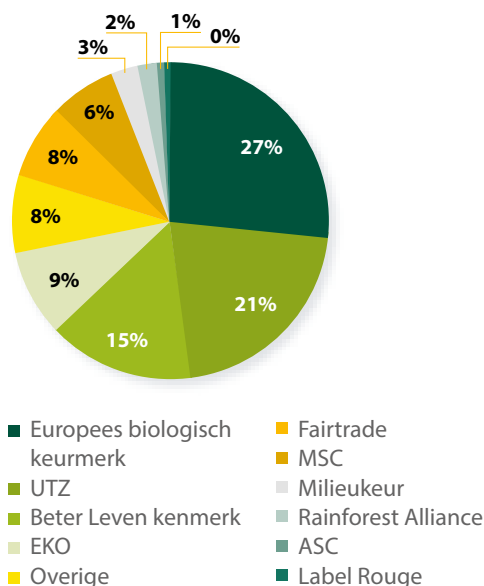
Het assortiment onder eerlijk & heerlijk groeit nog altijd. Wij streven er naar dit assortiment tot en met 2015 elk jaar met 10% te laten groeien ten opzichte van het voorgaande jaar. In 2015 zullen wij ons 2020 doel afgeven, nu al zo ver hierover vooruit kijken achten wij niet realistisch.

Ontwikkeling van het aantal eerlijk & heerlijk producten in ons assortiment:



Met name het aantal producten voorzien van het Beter Leven kenmerk en het UTZ Certified keurmerk is dit jaar sterk toegenomen. De verdeling van het aantal producten per keurmerk is als volgt:

Aandeel per keurmerk



Gezond assortiment



In onze branche wordt het "Ik-Kies-Bewust" (IKB) vinkje breed geaccepteerd als indicator voor een gezonder product. In 2013 zijn wij

gestart met het screenen van ons Eigen Merken assortiment met als doel om, eventueel met enige receptuur-aanpassing, dit keurmerk waar mogelijk te kunnen voeren. Aantal verschillende IKB-producten:

2012: 813

2013: 885

Hier bovenop voldoen nog eens 318 artikelen aan de IKB criteria en kan daarvoor het keurmerk aangevraagd worden om vervolgens als IKB-product in te stromen. Deze 318 artikelen zijn niet in de telling meegenomen.

Activiteiten met klanten op het gebied van gezondheid

Met de formule 'Breakpoint, de gezonde schoolkantine' ondersteunt Sligro scholen bij het ombuigen van de trend naar een ongezonde leefstijl onder leerlingen in de trend naar een gezonde leefstijl.

2012: 27 Breakpointlocaties

2013: 37 Breakpointlocaties: 36 @school, 1 @work

Doel 2015: 75 Breakpointlocaties

Voedselverspilling

In 2013 zijn verschillende activiteiten ondernomen om voedselverspilling te verminderen, met als speerpunt-categorieën vleeswaren/kaas, slagerij, AGF en bakkerij:

In de afdeling vleeswaren & kaas en dan met name in het semi-bedieningsassortiment is de derving ten opzichte van 2012 afgenomen met 3% als gevolg van aanpassingen in verpakkingen, assortimentsopbouw en de inrichting van de supply chain. Hiermee hebben wij het



onzelf gestelde doel van 25% bepaald niet gehaald. In de categorie AGF is, in vergelijking met 2012, de derving met maar liefst 20% teruggebracht als gevolg van aanpassingen in assortimentsopbouw en toewijzing van presentatieruimte op basis van de klantenstroom, alsmede aanpassingen in verpakkingseenheden. Daarmee hebben wij ons doel van 10% juist ruimschoots overtroffen.

De derving in de categorie vlees is gedaald met 4% als gevolg van een investering in een verpakkingseenheid in de centrale slagerij waarmee de tkt in de supply chain met 3 dagen is verlengd. Hiermee is een bovengemiddelde mate van verspilling in onze winkels met een 'toonbank-concept vlees' teruggedrongen.

De meest in het oog springende verbetering van de derving heeft plaatsgevonden op de bakkerij-afdeling. Door een betere assortimentsmodulering is de derving verlaagd met ruim 25%. In totaliteit is de verspilling van goederen in onze EMTÉ supermarkten met meer dan 15% afgenomen.

BSCI

Sinds augustus 2010 zijn wij lid van het Business Social Compliance Initiative (BSCI), een non-profit organisatie die zich inzet voor verbetering van de arbeidsomstandigheden in de door BSCI gedefinieerde risicolanden. Om dit



→ Website BSCI

te bereiken moeten de leden en hun leveranciers een verbeterplan opstellen om aan de International Labor Organisation (ILO) normen te gaan voldoen.

BSCI is geen certificaat, maar werkt op basis van een verbeteringsproces door middel van monitoring, training en capaciteitsopbouw en lobby-/samenwerkingsactiviteiten. Uitgebreide informatie leest u op www.bsci-intl.org.

BSCI stelt haar leden ten doel om 5,5 jaar na start lidmaatschap 2/3 van hun leveranciers in risicolanden in het verbeteringsprogramma te betrekken, waarbij een auditresultaat 'goed' of 'verbetering nodig' behaald dient te zijn.

Percentage van de leveranciers in de door BSCI gedefinieerde risicolanden met een auditresultaat 'goed' of 'verbetering nodig':

2010:	20%
2012:	41%
2013:	47%

Naast onze drie kernthema's 'De mens', 'Het milieu' en 'Ons assortiment' waarvoor wij per thema onze kwalitatieve en kwantitatieve ambities voor 2020 geformuleerd hebben, hebben er binnen ons bedrijf in 2013 vele duurzaamheidsactiviteiten plaatsgevonden die een meer kortstondig of eenmalig karakter hadden. Zij zijn zeker vermeldenswaardig omdat het een goed beeld geeft van onze brede duurzaamheidsscope:

Breeam-certificaat BS Venray

Bij de realisatie van Sligro BS Venray is veel aandacht besteed aan energiezuinig bouwen. In het pand zijn verschillende technieken verwerkt, die bijdragen aan een zo energieneutraal mogelijk gebouw. Zo wordt de warmte die de verschillende koelinstallaties produceren gebruikt om te verwarmen en 'draaien' diezelfde koelinstallaties op natuurlijke koudemiddelen. Verder is er slimme LED-verlichting aangebracht. In het vries-, koel- en dkw-gedeelte schijnt het licht uitsluitend daar waar ook personen aanwezig zijn. Verplaatst die persoon zich, dan schakelt de verlichting automatisch over op een dimstand. Dit project wordt structureel gemonitord om te zien hoe onze eerste business case van dit formaat uitpakt. Het plan is om het systeem door te ontwikkelen en te kijken hoe we traditionele TL-verlichting op andere Sligro Food Group locaties kunnen vervangen. Samen met de bouwkundige voorzieningen en materiaalkeuzes leiden deze energiebesparende maatregelen voor dit

pand tot een BREEAM-certificaat 'GOOD' (2 sterren). De nieuwe Sligro BS in Lansingerland zal zelfs in BREEAM 3 (VERY GOOD) worden ontwikkeld en daarmee nog wat verdere stappen ten aanzien van duurzaamheid realiseren.



EMTÉ BoekenBakkers bevordert taalontwikkeling bij kinderen

In 2013 is door EMTÉ voor het tweede achtereenvolgende jaar de grootste kinderboeken-schrijfwedstrijd van Nederland uitgeschreven. Meer dan 1200 kinderen tot 12 jaar hebben deelgenomen aan deze schrijfwedstrijd. Acht kinderen hebben uiteindelijk hun winnende verhaal tot een boek 'afgebakken' samen met een bekende Nederlander, een kinderboekenschrijver en een professionele illustrator.

Juist omdat EMTÉ midden in de gemeenschap staat, veel gezinnen met kinderen als klant heeft en in het bijzonder lokaal sterke banden heeft met scholen en het verenigingsleven, probeert EMTÉ door een spaarcampagne voor kinderboeken (voor)lezen verder te stimuleren. Door kinderen de kans te bieden deel te nemen aan de schrijfwedstrijd wordt creativiteit bij kinderen tevens verder geactiveerd. Iedere dag 15 minuten (voor)lezen uit de BoekenBakkers-serie bevordert de taalontwikkeling bij kinderen, aldus de Stichting Lezen & Schrijven die een belangrijke bijdrage leverde aan deze activiteit.

De boeken zijn gespaard door ouders, opa's en oma's en door scholen. Een spaaractie met boeken is dan ook een bewuste keuze om een bijdrage te leveren aan het terugdringen van de laaggeletterdheid en de taalbevordering onder kinderen in Nederland. Daarvoor is bewust gekozen voor een laagdrempelige spaaractie zodat de boeken bij zoveel mogelijk kinderen terecht komen. Met meer dan een miljoen gespaarde BoekenBakkers boeken werd de actie massaal omarmd.



Truckrun Veghel-Uden

Zondag 29 september werd in de regio (Uden-Veghel) de jaarlijkse Truck Run gehouden. Een evenement waarbij 500 trucks luid claxonnerend door de regio rijden. Met

aan boord een 'bijrijder' met een (verstandelijke) beperking. Speciaal voor hen wordt dit evenement georganiseerd en zij beleven het als een jaarlijks hoogtepunt. Traditioneel is de 'lunchstop' in de Sligro Evenementenhal in Veghel. Deze lunch wordt door Sligro aangeboden en tot in detail voorbereid en verzorgd door een groep Sligro-vrijwilligers die er alles aan doen om de deelnemers een onvergetelijk lunchmoment te bezorgen. Een typerend voorbeeld van wat wij 'groen bloed' noemen; samen sterk, gepassioneerd de beste willen zijn en trots zonder patserigheid!

Score Transparantiebenchmark Ministerie EL&I

Ons jaarverslag wordt ook gemeten in de transparantiebenchmark van het Ministerie van EL&I. Ondanks dat hiermee niet onze feitelijke duurzaamheidsprestatie wordt gemeten maar uitsluitend de mate van transparantie, geeft deze benchmark ons wel een beeld over hoe onze transparantie zich verhoudt tot andere bedrijven. Bij de samenstelling van ons verslag over 2012 hebben we daar extra aandacht aan besteed. Het resultaat is dat wij in 2013 met een score van 138 punten uit 200 op de 97e plaats zijn geëindigd in de Transparantiebenchmark. Hiermee zitten we 'vooraan in het peloton'. Dit is weliswaar een verbetering ten opzichte van 2012 toen we met 99 punten de 124e plaats bezetten, maar deze positie stemt nog niet tot tevredenheid.

Printerproject hoofdkantoor

Begin 2013 zijn wij een project gestart om alle print- en kopieer faciliteiten te vervangen. Wij zien mogelijkheden om hiermee zowel een kostenbesparing als een duurzaamheidsvoordeel te realiseren.

Uitgangspunt bij deze vervanging is dat er minder en energiezuinigere printers worden ingezet. Door op de geplaatste machines ook een energiebesparingsschema te gebruiken wordt het energieverbruik beperkt. Ruim 700 apparaten zijn vervangen door 490 nieuwe. Een afname van 30% in het aantal apparaten. Daarnaast zijn de nieuwe printers standaard ingesteld op dubbelzijdig en zwart-wit afdrukken. Naar verwachting zal dit een papierbesparing van ten minste 20% opleveren en leiden tot een lager toner- en energieverbruik. In 2014 zullen deze besparingen inzichtelijk en concreter gemaakt worden.

Risico

EN RISICOBEBEHEERSING

Doordat de jaarrekening onder IFRS is opgemaakt, is in toelichting 25 van de jaarrekening op pagina 126 uitvoerig stil gestaan 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 overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang.

Tevens is de invloed van conjunctuur en concurrentie op de activiteiten van de Groep besproken. Er is uitgelegd dat aan groei door middel van acquisities meer risico's verbonden zijn dan aan autonome groei en de afhankelijkheid van de in eigen beheer ontwikkelde informatie-systemen is toegelicht.

Verder is informatie verstrekt over de mogelijke risico's voor de Groep als leverancier van voedingsmiddelen in het kader van voedselveiligheid. Voor zover relevant sluit de Groep verzekeringen af voor de gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden. Zelf beschouwen wij de volgende risico's als het meest cruciaal in onze bedrijfsvoering:

Acquisities

Onlangs alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meer risico gelopen dan met autonome groei. Dat blijkt ook wel uit de vele fusies en overnames in de markt die niet aan de doelstellingen voldoen. Die risico's manifesteren zich onder meer in het (pre-) overname proces. Indien niet voldaan kan worden aan onze zorgvuldigheidseisen in het pre-overname-proces, zullen wij niet tot belangrijke acquisities overgaan. In 2013 was dit het geval bij een potentiële buitenlandse acquisitie. Ook de post-overnamefase kan risicovol zijn. Door cultuurverschillen en medewerkers die er afwijkende agenda's op nahouden, maar vooral door ICT-integraties en dergelijke kan veel waarde vernietigd worden. Bij ICT-integraties zijn interne en externe facetten van belang, waaronder koppeling aan systemen van klanten en leveranciers. Onmiddellijk na overname stellen wij een multidisciplinair eigen (niet door externen bemand) inte-

gratieteam samen vanuit Sligro Food Group en het geacquireerde bedrijf. Dit heeft bewezen veel van deze risico's te ondervangen, zoals bleek bij de overname van Van Oers. Deze aanpak zal ook worden toegepast bij de overnames van Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis.

ICT-systemen

Goed werkende ICT-systemen zijn de levensader van ons bedrijf, net zoals bijvoorbeeld elektriciteit dat is. Dat houdt veel meer in dan 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 proces. Tegelijkertijd kunnen dit soort systemen een duidelijk competitief voordeel bieden. Niet of niet goed werkende systemen kunnen de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. De afgelopen jaren is heel veel aandacht besteed aan en zijn miljoenen geïnvesteerd in verdere optimalisatie van diverse ICT-tools zoals continuïteitsmatrix, test tools en twee identieke datacentra.

In 2013 is een nieuwe landelijke firewall-structuur geïmplementeerd die onze beveiliging van buiten naar binnen op een veel hoger niveau brengt. Daarenboven is een gedetailleerd plan goedgekeurd voor de toekomstige enterprise-architectuur, waarin de IT-, software en business-architectuur samenkomen. Daarin worden tevens de deelaspecten continuïteit van gegevensverwerking en informatiebeveiliging in planningen geconcretiseerd. Ultimo 2013 maken alle bedrijfsactiviteiten gebruik van de (centrale) ERP-applicaties van de Groep en is nagenoeg alle daaruit voortvloeiende informatie toegankelijk via één datawarehouse applicatie.



“Ik ben opgegroeid in Scheveningen
en kom uit de visserij. Vis is mijn leven.”

Koos Verhagen



Overheid

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 opportunistische bezuinigingen kunnen erg ingrijpen op de bedrijfsvoering. Soms is de politieke besluitvorming nauwelijks te voorspellen. Als voorbeelden noemen wij ingrepen als bij kerstpakketten, het anti-rookbeleid horeca, btw-aanpassingen en (ondoordachte) accijnsverhogingen, die met name in de grensregio's veel negatieve invloed hebben. Tevens manifesteren 'bezuinigingen' van de overheid zich vaak in lastenverzwaringen voor het bedrijfsleven (en de burgers), waarmee wij in 2014 weer worden geconfronteerd. Ook toezichthouders kunnen ernstig ingrijpen op de bedrijfsprocessen.

Klanten-, partners- en leveranciersrisico's

Omdat de economische omstandigheden al vele jaren moeilijk zijn, worden niet alleen consumenten hard geraakt, maar komen ook veel bedrijven in de financiële problemen. Doordat de toegang tot krediet voor veel bedrijven beperkt is, nemen continuïteitsrisico's toe. Dat verhoogt ons risico uit hoofde van vorderingen op onze klanten, waarbij wij constateren dat de verliezen wegens oninbaarheid toenemen, maar door de grote spreiding van de klantenportefeuille wel beheersbaar blijven. De combinatie van de economische omstandigheden en de toenemende verwevenheid met zakenpartners (waar-

onder de Fresh Partners) en leveranciers zorgen ervoor dat continuïteitsrisico's toenemen. Dat betreft niet alleen financiële, maar ook ICT-risico's, die hun weerslag kunnen hebben op onze bedrijfsvoering. Wij hebben in 2013 met ondersteuning van een adviesbureau een business-impactanalyse uitgevoerd, waarbij enerzijds de gevolgen van een grote calamiteit bij de Groep zelf in kaart zijn gebracht (zoals een zeer grote brand) en anderzijds bijzondere afhankelijkheden en risico's van partners en leveranciers. Dit vormt de aanzet voor nader onderzoek in 2014, maar evident is dat risico's toenemen.

Risicobeheersings- en controlesystemen

Een speciale afdeling richt zich volledig op administratieve organisatie en interne controle, naast de functionele afdelingen die daarvoor verantwoordelijk blijven. Meten is weten, is een belangrijk uitgangspunt bij risico-beheersing. 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. Alle bedrijfsonderdelen zijn daarom opgenomen in de centrale informatie- en beheerssystemen van de Groep. De bewezen 'in control' aanpak van de Sligro-groothandels, waar een overeenkomstig administratief organisatorisch proces plaatsvindt, dient daarbij tot norm.



Alle beheersmatige backoffice-activiteiten, waaronder die van de financiële afdeling, vinden plaats op het hoofdkantoor. Er is dus nauwelijks sprake van indirect toezicht op de bedrijfsactiviteiten. Het toezicht op en de registratie van de processen vindt veelal direct plaats in daartoe gespecialiseerde centrale afdelingen. Mede door gebruik te maken van ICT-systemen kan het proces daarvoor ook efficiënt plaatsvinden.

Dit vormt de basis voor de beoordeling van een adequate werking van het interne risicobeheersingssysteem en de daarmee verbonden interne controlemaatregelen. Dit komt tot uiting in de bewaking van de totale geld- en goederenbeweging en de verbanden daartussen door de financiële afdeling. Hierdoor kan worden vastgesteld dat de omzet volledig en juist geregistreerd is en dat daaruit de juiste inkomende geldstroom voortvloeit. Tevens vormt deze controle de bevestiging van de juistheid van de uitgaande geldstroom naar leveranciers.

Doordat de Groep op veel locaties opereert, wordt bovendien veel van interne benchmarking gebruik gemaakt. Daarbij ondersteunt de managementinformatie de interne controle en vice-versa. Totaalcontroles vangen daarbij 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.

In 2013 is voor het eerst een integraal meerjarig back-office plan opgesteld, waarin de business- en de backoffice-agenda duidelijk met elkaar verbonden zijn op een achttal hoofdroutes. Daarmee proberen we te bewerkstelligen dat businessplannen realiseerbaar zijn in processen, systemen en bemensing en dat voldoende aandacht is voor de daarbij noodzakelijke controls. Per

kwartaal wordt daarvan een update gemaakt en besproken in het directieteam. In 2014 zal blijken of met deze aanpak het beoogde resultaat wordt bereikt: minder zwakke schakels, onderlinge afstemming en uiteindelijk efficiëntere en effectievere processen met minder risico's.

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 bij de activiteiten die het centrale informatiesysteem toe passen. Gebleken is dat de periodieke verslaglegging een betrouwbaar inzicht geeft in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Er is geen behoefte aan belangrijke aanpassingen. Verbetering van betrouwbare, maar vooral doelgerichte management-informatie achten wij een continu proces. Behalve intern wordt de werking van de administratieve organisatie en interne controle getoetst door de externe accountant in het kader van de controle van de jaarrekening. De uitkomsten daarvan worden met de directie en buiten aanwezigheid van de directie met de raad van commissarissen besproken. Ook daaruit blijkt dat de administratieve organisatie van goed niveau is.

Op basis van wat in het voorgaande kort is samengevat, zijn wij van mening dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven, dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze systemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Voorts wordt verwezen naar de bestuurdersverklaring op pagina 80 Wij hebben geen indicaties dat deze systemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken.



“Dit voelt
als mijn eigen
groentewinkeltje.”

Anita Matthijssen

Corporate GOVERNANCE

De door de Nederlandse wet en de Corporate Governance Code gewenste afweging van de belangen van alle bij de Groep betrokken stakeholders vormde altijd al een belangrijke basis voor ons ondernemingsbeleid. Sligro Food Group huldigt het één aandeel/één stemprincipe en heeft geen beschermings- of zeggenschapsconstructies.

Hoewel wij de Corporate Governance Code en de overige regels rondom ondernemerschap onderschrijven, constateren wij wel dat het 'level playing field' op dit terrein soms ver te zoeken is in vergelijking met sommige familiebedrijven of bedrijven die eigendom zijn van private equity, waarbij het probleem niet zozeer schuilt in gebrek aan regels, maar aan de naleving daarvan en de afwezigheid van feitelijke sancties bij niet-naleving. Met name bij potentiële overnames is dat een concurrentienadeel.

Er zijn in 2013 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.

Hoofdlijnen corporate governance-structuur

Sligro Food Group is een structuurvennootschap met een directie en een onafhankelijke raad van commissarissen, de zogenaamde two-tier bestuursstructuur. Hierna zijn de hoofdlijnen 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 van aandeelhouders.

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 van aandeelhouders 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 van aandeelhouders, 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 van aandeelhouders.

sarissen 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. Omdat de raad van commissarissen uit vier personen bestaat zijn de twee zogenaamde kerncommissies, audit-commissie, remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie, geïntegreerd in de totale raad van commissarissen.

Algemene vergadering van aandeelhouders

Jaarlijks binnen vier maanden na afloop van het boekjaar wordt de jaarvergadering gehouden. Buitengewone algemene vergaderingen van aandeelhouders 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.
- 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 20 september 2014).
- 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 20 september 2014).
- Goedkeuring te verlenen aan besluiten van de directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.

Afwijkingen van de code

In de aandeelhoudersvergadering van 30 maart 2005 zijn de afwijkingen van de Code door de vergadering goedgekeurd, waardoor Sligro Food Group de Code volledig naleeft. De thans nog relevante afwijkingen zijn uitvoerig vermeld op de website en hebben betrekking op:

- Het benoemen van bestuurders voor onbepaalde tijd in plaats van voor vier jaar. Dit hangt onder meer samen met het streven om vanuit interne rekrutering mensen te benoemen in bestuurdersfuncties en het streven om voor gelijksoortige bestuurders een gelijksoortige beloning te hebben.
- Er zijn geen afspraken gemaakt over de hoogte van een eventuele afvloeiingsregeling. Dit punt hangt eveneens samen met het beleid om bestuurders in vergelijkbare omstandigheden gelijk te behandelen en belonen.
- Sligro Food Group onderhoudt beleggerscontacten door middel van one-on-one's en groepspresentaties. Deze one-on-one's zijn belangrijk om Sligro Food Group onder de aandacht te brengen c.q. te houden van institutionele beleggers en ondersteunen daarmee een juiste koersvorming van het aandeel.





“Het is geweldig om continu bezig te zijn producten te vernieuwen.”

George Kuijer



Investerings

Doelstellingen

- Gemiddelde netto-investeringsomvang van circa 2% van de omzet.
- Autonome uitbreiding van het aantal Sligro- en EMTÉ-vestigingen met één à twee per jaar.
- Permanente investering in efficiencyverhoging om vooraanstaande concurrentiepositie op kostenniveau (cost leadership) te handhaven.

In 2013 hebben we netto € 36 miljoen (2012: 33 miljoen) geïnvesteerd, hetgeen ruim onder onze doelstelling is. Dat komt vooral door Foodretail waar relatief veel gededes-vesteerd is. Dat betreft één supermarktpand (dat al opgenomen was onder activa voor verkoop) en voor een ander pand is een sale en lease back transactie verricht. Tevens is de exploitatie van een vestiging verkocht aan een franchisenemer.

Uit onderstaand overzicht blijkt de verdeling van de netto-investeringen en de afschrijvingen en amortisatie software.

Bij de foodservice-investeringen vergde de nieuwe Bezorgservice in Venray circa € 4 miljoen, waarbij opgemerkt wordt dat geïnvesteerd is in een pand dat gehuurd wordt. De Sligro-vestigingen in Gorinchem en Hilversum

zijn respectievelijk gemodelleerd en uitgebreid. De omvangrijkste investering betrof de nieuwe vestiging in Maastricht die in 2014 in gebruik wordt genomen. Hier is geïnvesteerd in een eigen pand. In totaliteit vergde dit project € 9 miljoen.

Er is in 2013 ook veel geïnvesteerd in IT software en hardware. Tezamen vergde dit bijna € 8 miljoen. Wij zijn op dit terrein bezig met de uitvoering van een meerjarenproject tot 2016.

In 2014 investeren wij onder meer in een nieuwe Bezorgservice in Lansingerland. Dit project is vergelijkbaar met dat in Venray. In 2014 zullen we een tweetal nu gehuurde panden verwerven. Het betreft een supermarkt en een zelfbedieningsgroothandel. Tevens zullen wij een nieuwe supermarkt openen in nieuw verworven onroerend goed. De Sligro-vestiging in Gouda verhuist in 2014 naar een nieuwe locatie, waarvan wij ook eigenaar van het onroerend goed worden.

In verband met het Sligro 3.0-project zijn in 2013 sommige projecten vertraagd. Beoogd wordt die achterstand in 2014 in te halen. Dientengevolge zullen de totale investeringen in 2014 substantieel hoger liggen dan in 2013. Desalniettemin zal er geen grote afwijking zijn van onze investeringsdoelstelling van 2% van de omzet.

	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Immateriële activa (software)	4	3			4	3
Materiële vaste activa	30	23	4	13	34	36
Desinvesteringen activa voor verkoop	0	(2)	(2)	(4)	(2)	(6)
Netto investeringen	34	24	2	9	36	33
Afschrijvingen	(28)	(28)	(13)	(15)	(41)	(43)
Amortisatie software	(3)	(3)			(3)	(3)
Subtotaal	(31)	(31)	(13)	(15)	(44)	(46)
Netto mutatie	3	(7)	(11)	(6)	(8)	(13)

Verdeling van de netto-investeringen en de afschrijvingen en amortisatie.

Resultaten

Doelstellingen

- Gemiddelde jaarlijkse omzetgroei, inclusief acquisities, van 10% en een ten minste daarmee vergelijkbare groei van de winst over het boekjaar. In het huidige economisch klimaat is dat een extreme uitdaging.
- Reguliere dividenduitkering van circa 50% van de winst over het boekjaar. Daarenboven een variabel dividend dat de financiële positie weerspiegelt.

Financieel beleid

Sligro Food Group kent een zeer hoge mate van (back office) integratie. Wij geloven in de kracht van de totale Groep en het bewerkstelligen van groepssynergie en richten ons niet primair op de resultaten van de onder-

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

De groepsdirectie is actief betrokken bij het beleid en de uitvoering daarvan in alle bedrijfsonderdelen. In het hoofdkantoor van de Groep zijn veel sturende elementen opgenomen voor de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. De kosten en opbrengsten daarvan worden via een verdeelsysteem toegerekend, met de wetenschap dat de daarvoor te maken kosten in ieder geval niet positief bijdragen aan het groepsresultaat.

Wij hanteren geen budget omdat geen sprake is van traditionele delegatie van (financiële) bevoegdheden. Wij maken voor de sturing gebruik van gedetailleerde rapportages over de werkelijke ontwikkelingen naar meerdere gezichtspunten, in combinatie met voortschrijdende prognoses.

Dat kan vervolgens weer aanleiding geven tot bijsturing van de bedrijfsactiviteiten en aanpassing van de prognoses. Deze werkzaamheden geschieden vooral in centrale afdelingen van de Groep. De bedrijfsonderdelen worden voortdurend gestimuleerd om hun activiteiten te optimaliseren door te sturen op zeer handzame prestatie indicatoren, in combinatie met interne benchmarking. Daarmee wordt indirect naar een optimaal groepsresultaat toegewerkt. Eens per jaar wordt de correlatie tussen de kpi's en de financiële resultaten aangetoond. Deze gedetailleerde managementinformatie verschaft ons de basis voor investeringsbeslissingen. Wij hechten daar meer waarde aan dan aan het doen van klassieke investeringscalculaties. Dit past veel beter in onze ondernemende bedrijfscultuur. Wij trachten de balans te vinden tussen realisatie van resultaten op zowel korte als (middel)lange termijn.

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.



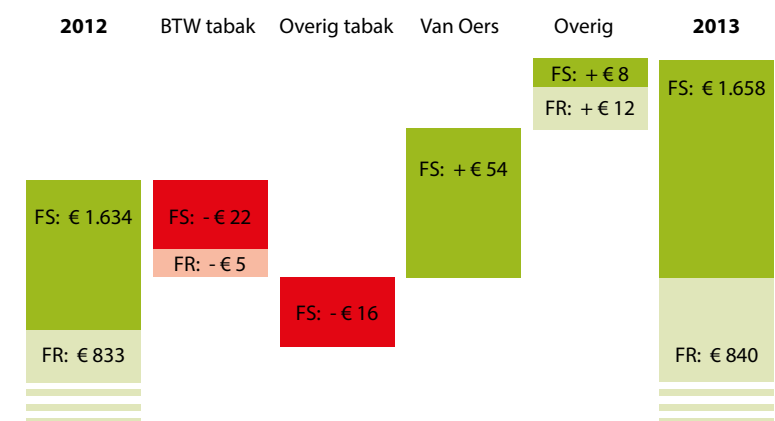
Verkort kan de winst- en verliesrekening als volgt worden weergegeven:

	x € miljoen		In % van de omzet	
	2013	2012	2013	2012
Omzet	2.498	2.467	100,0	100,0
Inkoopwaarde van de omzet	(1.920)	(1.909)	(76,9)	(77,4)
Brutowinst	578	558	23,1	22,6
Overige bedrijfsopbrengsten	4	3	0,1	0,1
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen en amortisatie	(440)	(419)	(17,5)	(16,9)
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	142	142	5,7	5,8
Afschrijvingen materiële vaste activa	(41)	(43)	(1,7)	(1,8)
Ebita	101	99	4,0	4,0
Amortisatie immateriële activa	(12)	(10)	(0,5)	(0,4)
Bedrijfsresultaat (ebit)	89	89	3,5	3,6
Financiële baten en lasten	(1)	0	(0,0)	0,0
Winst vóór belastingen	88	89	3,5	3,6
Belastingen	(20)	(20)	(0,8)	(0,8)
Winst over het boekjaar	68	69	2,7	2,8

De totale omzet liet in 2013 een stijging zien van 1,3% tot € 2.498 miljoen.

De omzetontwikkeling kan als volgt worden weergegeven:

Omzet Sligro Food Group



bedragen * € mln

	SFG	FS	FR
• Netto omzet	+ 1,3%	+ 1,5%	+ 0,8%
• Autonoom exclusief tabak	+ 0,9%	+ 0,6%	+ 1,3%
• Autonoom inclusief tabak	+ 0,1%	+ 0,5%	+ 1,3%



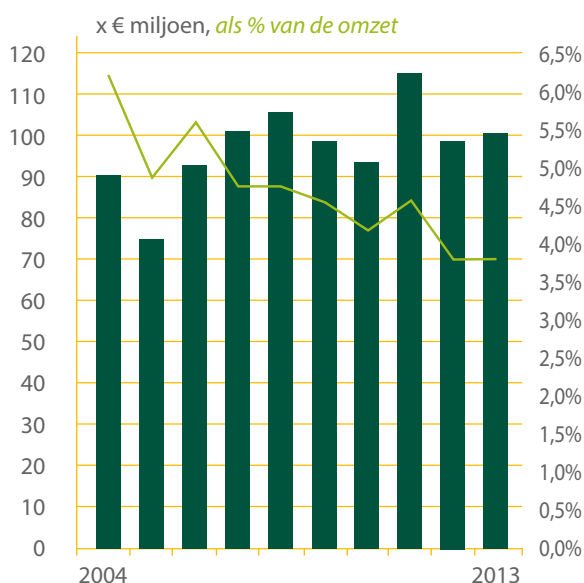
Zoals uit deze opstelling blijkt is er sprake van een tweetal effecten met betrekking tot rookwaren. Per 1 juli 2013 is de btw-wetgeving bij rookwaren gewijzigd. Tot dat moment vond de heffing plaats bij de fabrikant, als onderdeel van de accijnsheffing. Na 1 juli vindt de heffing op de gebruikelijke wijze plaats. Opgemerkt wordt dat het btw-percentage per 1 oktober 2012 is verhoogd van 19% naar 21%. Daarenboven is de omzet rookwaren in 2013 afgenomen met € 16 miljoen. Dat is onder meer het gevolg van de accijnsverhoging per 1 januari 2013 die in de grensregio's tot een beduidende omzetafname heeft geleid.

De klanten van Van Oers zijn in het eerste halfjaar 2013 geleidelijk overgeheveld naar de distributiecentra van de Groep. Daardoor is in 2013 sprake van een toename van € 54 miljoen. Op jaarbasis vertegenwoordigt Van Oers circa € 75 miljoen omzet.

De autonome omzetgroei van de Groep (exclusief effect rookwaren) beliep 0,9%. Bij Foodservice beliep die groei 0,6% en bij Foodretail 1,3%. De groei van de identieke consumentenomzet van EMTÉ beliep 1,9%, dat is iets boven de marktgroei.

De brutowinst als percentage van de omzet nam in 2013 toe met 0,5% tot 23,1%. Deze toename wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door het hiervoor toegelichte effect op rookwaren, waarop een heel lage brutowinst wordt gerealiseerd. Op basis van zowel het btw-effect als de lagere omzet rookwaren schatten wij dat effect in op circa 0,4%. De toename kan verder verklaard worden door prijsherstel in Foodretail in de eerste drie kwartalen van 2013.

EBITA



Bij de kosten doet zich een vergelijkbaar relatief effect van 0,4% vanuit rookwaren voor. Daarenboven is de omzetmix van de bedrijfsactiviteiten gewijzigd, waarbij binnen Foodservice bezorging gegroeid is en Zelfbediening in omzet is afgenomen. De nieuwe omzet vanuit Van Oers betrof ook bezorging. Bezorging kent hogere kosten dan zelfbediening.

Verder zijn de kosten toegenomen als gevolg van hogere pensioenkosten en hogere ICT-kosten. De kosten van toegezegd pensioenregelingen zijn met bijna € 4 miljoen toegenomen als gevolg van andere actuariële aannames. De te betalen pensioenpremies zijn nagenoeg ongewijzigd. Per saldo leidt het voorgaande tot een nagenoeg ongewijzigd bruto bedrijfsresultaat (ebitda).

Wij zijn van mening dat ebita het beste inzicht geeft in de ontwikkeling van het resultaat. Deze neemt met € 2 miljoen toe tot € 101 miljoen, dat is ongewijzigd 4,0% van de omzet.

De amortisatie immateriële activa bestaat uit twee componenten:

	x € miljoen	
	2013	2012
Amortisatie software	3	3
Overige amortisatie	9	8
	12	11

Alleen ten opzichte van de amortisatie software staan ook (vervangings)investeringen. De overige amortisatie hangt samen met overnames van vestigingsplaatsen en klantenrelaties. Dat betreft een min of meer (conservatieve) boekhoudkundige verwerking. Per saldo leidt het voorgaande tot een ongewijzigd bedrijfsresultaat van € 89 miljoen.

De financiële (baten en) lasten zijn toegenomen door een lager deelnemingsresultaat bij één van onze deelnemingen en door de aanloopverliezen van Superdirect.

Uit de opstelling op de volgende pagina blijkt dat Foodservice haar bedrijfsresultaat vóór amortisatie enigszins zag afnemen, hetgeen wij geen slechte prestatie vinden in deze marktomstandigheden. Foodretail zag het bedrijfsresultaat vóór amortisatie stevig toenemen al vakte de ontwikkeling wel af in de loop van het jaar. De verbetering is vooral het gevolg van de uitvoering van het meerjarenplan.

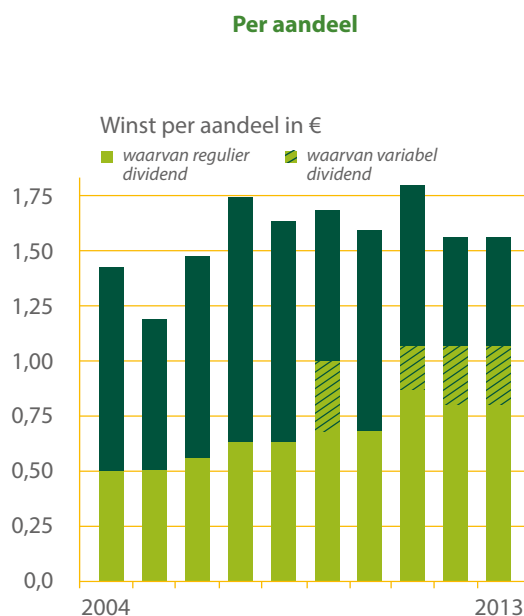
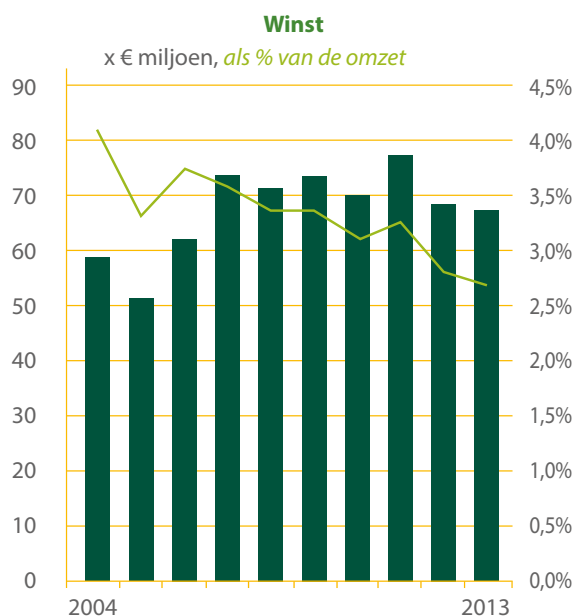
(x € miljoen)	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Omzet	1.658	1.634	840	833	2.498	2.467
Overige bedrijfsopbrengsten	1	2	3	1	4	3
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	114	115	28	27	142	142
Bedrijfsresultaat						
vóór amortisatie (ebita)	86	88	15	11	101	99
Bedrijfsresultaat (ebit)	81	85	8	4	89	89
Netto geïnvesteerd vermogen (NGV) (jaarultimo) ¹⁾	426	424	172	191	598	615
Ebitda in % van de omzet	6,9	7,1	3,3	3,2	5,7	5,8
Ebita in % van de omzet	5,2	5,4	1,8	1,4	4,0	4,0
Ebit in % van de omzet	4,9	5,3	0,9	0,5	3,5	3,6
Ebita in % van het gemiddeld NGV	20,2	20,4	8,3	5,7	16,6	15,7
Ebit in % van het gemiddeld NGV	19,1	19,7	4,1	1,9	14,6	14,0

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen.

Per saldo heeft het voorgaande ertoe geleid dat de nettowinst is afgenomen met 0,9% tot € 68 miljoen. De winst per aandeel, berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen beloopt € 1,55 ten opzichte van € 1,56 in 2012.

Voorgesteld wordt om het dividend ongewijzigd te laten op € 1,05, hetgeen een regulier dividend van € 0,80 betekent en een variabel dividend van € 0,25. Dit is in overeenstemming met het dividendbeleid.

Tevens wordt voorgesteld om vanaf het boekjaar 2014 het dividend voortaan in twee termijnen te betalen en aldus over te gaan tot de betaling van een interim-dividend. Voorgesteld wordt om de hoogte van het interim-dividend te bepalen op de helft van het vaste dividend over het voorafgaande jaar. Dat betekent in 2014 een interim dividend van € 0,40.



Financiering

Doelstellingen

- Voorzien in financiering door gebruik te maken van leen- en kredietfaciliteiten, zolang ruimschoots aan de daarbij gestelde ratio's kan worden voldaan.
- Beperken van het werkkapitaal tot 15 dagen van de omzet.
- Uitgifte van aandelen alleen in geval van majeure acquisities die direct bijdragen aan de winst per aandeel.

Er is een duidelijke tweedeling in de toegang tot financiering voor bedrijven. Kleine bedrijven, die afhankelijk zijn van bancaire financiering, kunnen moeilijk aan krediet komen. Als je zoals wij toegang hebt tot de kapitaalmarkt is juist het tegenovergestelde waar. Een solide corporate zoals Sligro Food Group, kan met haar (business en IR) track record juist op heel aantrekkelijke wijze in haar financiering voorzien. Dat geldt zowel voor de leencapaciteit als de rentecondities. Ons 'probleem' is echter dat we nauwelijks vreemd vermogen nodig hebben, omdat we veel vrije kasstroom genereren. Daarmee kunnen we acquisities financieren, schulden (nog verder) verminderen en de uitkering aan aandeelhouders verhogen.

Over het jaar 2013 bereikten we een all-time high vrije kasstroom. Met € 101 miljoen werd de grens van € 100 miljoen voor het eerst geslecht, zoals blijkt uit het overzicht hierna. We hebben daarom besloten een deel van de committed bankfaciliteiten niet te verlengen. Het is zonde om daar een fee voor te betalen.

De netto kasstroom uit operationele activiteiten nam met € 4 miljoen toe tot € 133 miljoen. Door de overname van Van Oers is die kasstroom met ongeveer € 5 miljoen gedrukt. Doordat wij alleen de activiteiten hebben overgenomen en niet het werkkapitaal, hebben we zelf in werkkapitaal moeten investeren. De boekhoudregels schrijven dan voor dat die post in de operationele kasstroom verantwoord wordt in plaats van de

investeringskasstroom, hoewel dat bedrag bij de acquisitie al bekend was. Ook bij de Rooswinkel-deal zal dit in 2014 het geval zijn, terwijl bij Horeca Totaal Sluis het werkkapitaal onderdeel is van de koopsom.

Wij waren in 2013 vooral succesvol in het verlagen van de voorraad in de distributiecentra als gevolg van supply chain verbeteringen. Dat leverde meer dan € 18 miljoen op. Daar staat tegenover dat de vorderingen op klanten met € 24 miljoen zijn toegenomen. Hiervan is € 15 miljoen het gevolg van de invoering van de BtoB SEPA-incasso. De nieuwe incassoregels leiden ertoe dat pas twee werkdagen later geïncasseerd kan worden. Dat kost ongeveer € 5 miljoen liquiditeit. Doordat kerst echter op woensdag en donderdag viel, kwam daar nog € 10 miljoen bij, vooral omdat de omzet net vóór kerst piekt. De € 5 miljoen leidt tot een structurele toename van onze vorderingen, terwijl de € 10 miljoen zich maar kort voordoet, maar juist wel rondom de balansdatum. Daar stond vanwege dezelfde kalenderreden een toename bij de schulden aan leveranciers tegenover.

De investeringskasstroom was relatief laag doordat sommige investeringen vertraagd zijn in verband met het Sligro 3.0-project.

Vorig jaar hebben wij aangekondigd dat wij op termijn mogelijkheden zien om het werkkapitaal te verlagen naar € 100 miljoen op basis van een gelijkblijvende bedrijfsomvang. Dit jaar hebben we de doelstelling vergelijkbaar gewijzigd in een werkkapitaal van minder dan 15 dagen van de omzet. Daarmee zijn de acquisities automatisch afgedekt.

Verkort kasstroomoverzicht

x € miljoen

	2013	2012	2011	2010	2009
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	133	129	124	107	123
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten, exclusief het netto effect van acquisities	(32)	(33)	(48)	(41)	(50)
Vrije kasstroom	101	96	76	66	73
Ter vergelijking: nettowinst	68	69	78	70	74
Cash conversie in %	148	140	98	94	98
De vrije kasstroom is als volgt aangewend:					
Netto acquisities	(19)	(1)	0	(41)	1
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen	(49)	(50)	(34)	(48)	(19)
Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit	(33)	(45)	(42)	23	(55)
	<u>(101)</u>	<u>(96)</u>	<u>(76)</u>	<u>(66)</u>	<u>(73)</u>

Het werkkapitaal heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld in lijn met de omzet, zoals blijkt uit dit overzicht:

x € miljoen

	2013	2012	2011	2010	2009
Vlottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten	346	335	324	316	304
Kortlopende verplichtingen, exclusief rentedragende posten	(231)	(204)	(178)	(178)	(182)
	<u>115</u>	<u>131</u>	<u>146</u>	<u>138</u>	<u>122</u>
In dagen van de omzet	17	19	22	22	20





“Werken bij EMTE is leuk omdat
het bij EMTE super gezellig is.”

Jacqueline van Limbeek

Vooruitzichten

Hoewel er tekenen zijn van economisch herstel, verwachten wij niet dat die zich zullen vertalen in een toename van de consumentenbestedingen. Daarvoor is het herstel te fragiel, de werkloosheid neemt bovendien nog toe en alle bezuinigingen zijn ook nog niet aan het eind.

In 2013 zagen we zelfs een neerwaartse tendens in de bestedingen in de voor ons relevante markten. Het zal in 2014 dus wel weer een kwakkeljaar worden. Supermarkten zullen naar verwachting een zeer bescheiden omzetgroei laten zien en een lichte volumeafname. Voor de foodservicemarkt gaan wij zelfs uit van een jaar met weer een omzetafname. Ten opzichte van 2013 zou het wat minder min kunnen zijn. In zulke marktomstandigheden is er altijd sprake van prijsdruk. Daar staat wel positief tegenover dat er naar verwachting ook geen bijzondere kostenontwikkelingen zullen zijn. Met deze kwakkelmarkt moeten we het doen in 2014, zoals dat de afgelopen jaren eveneens het geval was.

Voor onze eigen ontwikkeling zijn we positiever. Wij verwachten dat we het in onze beide marktsegmenten beter zullen doen dan de markt, net zoals dat het afgelopen jaar het geval was. Prijsdruk komt vooral van buiten, daar valt niet zoveel aan te doen. In de retailmarkt zijn we prijsvolger.

In de foodservicemarkt zijn we weliswaar meer bepalend, maar de prijsdruk is mede het gevolg van de continue volumedruk waar onze klanten mee te maken hebben. Bovendien ondersteunt ons eigen prijsbeleid ons streven om autonoom marktaandeel te winnen. Dat zet namelijk extra druk op onze concurrenten.

Doordat we in 2013 veel voorbereidend werk hebben verricht voor ons 'Kicken op Kosten'-programma verwachten we daarvan in 2014 de eerste grote vruchten te kunnen plukken.

Zoals hiervoor aangegeven verwachten we niet dat externe omstandigheden een sterk opwaartse druk op het kostenniveau zullen hebben. Alleen de pensioen-

kosten zullen nog met twee miljoen euro toenemen, maar dat zijn boekhoudkundige kosten en geen (extra) uitgaven. Daarmee zullen de pensioenkosten en -uitgaven in 2014 nagenoeg gelijk worden. Het voljaareffect van Van Oers en de overnames van Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis zullen naar verwachting ongeveer € 55 miljoen extra omzet toevoegen. Het resultaatseffect zal beperkt positief zijn, omdat we ook integratiekosten moeten maken voor Rooswinkel en in beperkte mate Horeca Totaal Sluis.

Het btw-effect op tabak zal de omzet in het eerste halfjaar nog met ruim € 25 miljoen drukken, waarvan meer dan € 20 miljoen in Foodservice. Zoals eerder toegelicht is dat eveneens een boekhoudkundig effect.

Kortom, er zal niet zo heel veel veranderen in 2014 ten opzichte van 2013. Bij EMTÉ zullen we weer een jaar verder kunnen werken aan de verbeteringen uit het meerjarenplan. Sligro staat in 2014 in het teken van de overnames van Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis, de afronding van de logistieke infrastructuur, het 'Kicken op Kosten'-programma, maar bovenal van ons revitalisatieproject Sligro 3.0, waarvan we de financiële resultaten overigens pas vanaf 2015 verwachten.

Het wordt weer een jaar van balanceren tussen de belangen van al onze stakeholders, tussen de korte en (middel)lange termijn, tussen kostenbesparingen en klantleiderschap en tussen korte termijn rendement en investeringen in de toekomst. We richten ons erop de juiste balans te vinden. Voor concrete voorspellingen vinden wij de balans te wankel.



Bestuurders VERKLARING

Ingevolge wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 89 tot en met 138 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 jaarverslag, zoals opgenomen op de pagina's 15 tot en met 79 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 jaarverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Sligro Food Group wordt geconfronteerd beschreven.

K.M. Slippens, directievoorzitter

H.L. van Rozendaal, CFO

W.J.P. Strijbosch, directeur Foodservice

“Contact met
klanten en advies
geven, dat vind ik
het leukste aan
mijn vak.”

Ed van Arkel

Corporate governance

VERKLARING

Deze verklaring is opgenomen uit hoofde van artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag d.d. 20 maart 2009 (hierna het 'Vaststellingsbesluit') en is tevens elektronisch voor het publiek beschikbaar via de website www.sligrofoodgroup.nl bij het onderdeel Corporate Governance. Voor de mededelingen in deze verklaring als bedoeld in artikelen 3, 3a en 3b van het Vaststellingsbesluit wordt verwezen naar de relevante vindplaatsen in het jaarverslag 2013. De volgende mededelingen dienen als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- naleving principes en best practice bepalingen Code (pagina 69 'Corporate Governance');
- de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Groep (pagina 60 '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 69 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de samenstelling en het functioneren van de Directie (pagina 13 'Personalia'; pagina 68 'Directie'; pagina 85 'Arbeidsvoorwaarden Directie');
- de samenstelling en het functioneren van de Raad van Commissarissen (pagina 13 '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 68 'Directie'; pagina 68 'Raad van Commissarissen');
- de regels voor de wijziging van de statuten van de vennootschap (pagina 69 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');

- de bevoegdheden van de Directie voor wat betreft de mogelijkheid tot uitgifte of inkoop van aandelen (pagina 69 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de 'change of control' bepalingen in belangrijke contracten: er is een change of control-bepaling opgenomen in de op pagina 125 bedoelde US-dollarleningen;
- de transacties met verbonden partijen (pagina 68 'Corporate Governance' en pagina 133 'Verbonden partijen').



Bericht van de raad VAN COMMISSARISSEN

Lastenverhogingen beginnen steeds meer invloed te krijgen op de portemonnee van de consument. Wij gingen er voorheen vooral van uit dat consumenten in onzekere tijden meer sparen, maar meer en meer wordt duidelijk dat grote groepen in de samenleving hun uitgavenpatroon drastisch hebben moeten aanpassen aan een verminderd vrij besteedbaar inkomen.

Sligro Food Group heeft daar nog wat extra last van gezien de markten waarin ze opereert. Tegen deze economische achtergrond doet Sligro Food Group het, zeker in verhouding tot haar concurrenten bij Foodservice, bepaald niet slecht. Een substantieel deel van die bedrijfstak schrijft inmiddels nauwelijks nog zwarte cijfers of is al in het rood beland. Hoewel de resultaten van de Groep ook wat onder druk staan is nog steeds sprake van een behoorlijke winstgevendheid en het marktaandeel breidt zich gestaag uit. Met de overname van Van Oers in 2013 en de aangekondigde overnames van Rooswinkel en Horeca Totaal Sluis in 2014 kan daar nog wat extra versnelling aan worden gegeven.

Bij Foodretail richt de Groep zich vooral op de executie van het begin 2013 gelanceerde meerjarenplan met als belangrijke uitgangspunten, het verstevigen van het fundament en het creëren van groei. Hoewel de prijsconcurrentie in de tweede helft van 2013 weer sterk in intensiteit toenam, wist de Groep toch de nodige vooruitgang te boeken. Dat blijkt ook duidelijk uit de sterk verbeterde rankingen van EMTÉ in diverse consumentenonderzoeken en verkiezingen. Wij hebben er vertrouwen in dat de middellange termijn doelstellingen gerealiseerd kunnen worden, al zijn wij daarbij wel mede afhankelijk van externe marktomstandigheden.

De nettowinst van de Groep over 2013 is afgenomen met 0,9% tot € 68 miljoen. Buiten de hiervoor vermelde marktomstandigheden was er ook nog sprake van een verdubbeling van de boekhoudkundige pensioenlasten. Het jaar 2013 kwam daarmee onder de verwachtingen uit. Gelukkig weerspiegelt de vrije kasstroom niet de ontwikkeling van het resultaat. Dit jaar was sprake van een

'cashconversie' (verhouding vrije kasstroom: nettowinst) van zelfs 148% (2012: 140%).

De door de directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2013, waaruit dat blijkt, draagt onze instemming. Over 2013 wordt voorgesteld een regulier dividend uit te keren van € 0,80 per aandeel, hetgeen een uitkeringspercentage van ruim 50 betekent.

Daarenboven wordt voorgesteld om een variabel dividend uit te keren van € 0,25 per aandeel, waardoor het totale dividend ongewijzigd € 1,05 belooft. Ten behoeve van de spreiding van de kasstroom wordt voorgesteld om met ingang van 2014 over te gaan op de betaling van een interim-dividend ter hoogte van de helft van het vaste dividend over het voorafgaande jaar. In casu betekent dit een extra uitkering van € 0,40 per aandeel in 2014.

Toezicht

In 2013 is de raad van commissarissen acht maal (steeds voltallig) in formele zitting bijeen geweest.

De eerste vergadering in januari 2013 was meteen een niet reguliere vergadering, die geheel gewijd was aan het meerjarenplan Foodretail en de positie van Foodretail binnen de Groep. De plannen van de directie ter zake, die in het verslag over 2012 uitvoerig uiteen zijn gezet, werden door ons gesteund. Dat geldt ook voor het voorstel om de vacature in de hoofddirectie voor Foodretail niet in te vullen. Daarmee rapporteren de twee verantwoordelijke directieleden voor EMTÉ voortaan rechtstreeks aan de directievoorzitter.



Van links naar rechts:

Ronald Latenstein van Voorst, Adriaan Nühn,
Dorine Burmanje en Bart Karis



“Het mooiste is om je klanten te adviseren en je kennis over te dragen.”

Arie Jansen

In de tweede vergadering zijn de jaarcijfers 2012, het jaarverslag en het persbericht uitvoerig besproken. Tevens heeft de accountant verslag gedaan van zijn controle, waarbij wij met genoegen hebben vastgesteld dat de accountant geen materiële controleverschillen heeft gerapporteerd of belangrijke andere opmerkingen heeft gemaakt, die opvolging behoeven door directie en/of commissarissen. In deze vergadering is ook de variabele beloning van de directie bepaald op basis van een jaar eerder vastgestelde criteria en het goedgekeurde beloningsbeleid. De voorbereiding van de algemene vergadering van aandeelhouders kwam aan de orde en de voorgenomen selectieprocedure voor de nieuwe accountant.

De derde vergadering was weer een niet reguliere vergadering, waarin de directie tezamen met haar externe adviseurs een plan voor een buitenlandse overname heeft gepresenteerd, inclusief de organisatorische consequenties daarvan. Onze raad stemde in met het uitgebrachte niet-bindende bod. Uiteindelijk heeft deze propositie niet tot resultaat geleid.

De vierde vergadering in mei was weer een reguliere vergadering. In deze vergadering zijn onder meer de eerste kwartaalcijfers en de trading update besproken en de directie heeft een update van het verloop van de integratie van Van Oers en mogelijke acquisitiekansen gegeven.

In de vijfde vergadering zijn de halfjaarcijfers behandeld. Mede op basis van de geconstateerde ontwikkelingen heeft de directie inzicht gegeven in het geïnitieerde project ‘Kicken op Kosten’. Daarnaast is ICT vanuit meerjarenperspectief besproken aan de hand van een presentatie van de directeur ICT. Zoals in de meeste vergaderingen is een update van acquisitiekansen verstrekt.

De zesde vergadering betrof de jaarlijkse verdiepingsvergadering. Dit jaar betrof dit het onderdeel zelfbediening. In aanwezigheid van het hele managementteam van dit bedrijfsonderdeel is uitvoerig stil gestaan bij deze activiteit, waaronder ook de managementinformatie, sturingsmiddelen en controls. Bovendien is een eerste inzicht gegeven in het revitalisatieplan Sligro 3.0. Met de verdiepingsvergaderingen wordt er naar gestreefd om in een cyclus van drie à vier jaar alle belangrijke onderdelen van de Groep diepgaand de revue te laten passeren.

In de zevende vergadering in oktober zijn de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van P&O gepresenteerd, waaronder management development van de top 50 van

de onderneming en diversiteit. In deze vergadering is ook de voortgang van de MVO-agenda besproken en hoe de organisatie daar inmiddels mee omgaat. Daarnaast is inzicht gegeven in de fiscaliteit van de Groep en het overleg met de belastingdienst om te komen tot zogenaamd horizontaal toezicht.

In de laatste vergadering van het jaar evalueert de raad van commissarissen haar eigen functioneren op basis van individuele schriftelijke evaluatieformulieren met specifieke en algemene vragen. Die evaluatie heeft niet tot belangrijke actiepunten geleid.

Bovendien beoordeelt de raad van commissarissen de directie buiten aanwezigheid van de directie eveneens op basis van evaluatieformulieren. Wij hebben vastgesteld dat er een goede werkrelatie is binnen de directie en binnen de raad van commissarissen en ook tussen beide organen. Er is geen blijk geweest van onvoldoende functioneren, structurele onenigheid of tegenstrijdige belangen. Bovendien beoordeelt de raad van commissarissen de opvolging van de functionarissen in de directie en raad van commissarissen ten einde tijdig te voorzien in adequate bezetting. Dit proces wordt in de toekomst verder geformaliseerd.

In deze vergadering is ook uitvoerig stil gestaan bij de managementletter van de accountant, zowel zonder als met de directie. Naast enige kleinere punten op financieel terrein kreeg vooral de IT-omgeving van de accountant aandacht. Geconstateerd werd dat er veel aandacht is voor IT en het proces Regie op Processen, dat er de afgelopen jaren op dit terrein veel progressie is geboekt, maar dat er nog verdere verbeterlagen kunnen worden gemaakt. Dit staat prominent op de agenda van de (IT-) directie. In de vergadering is ook vastgesteld dat een interne audit functie in de structuur van de Groep beperkt zin heeft. Wij hebben proactief deelgenomen aan de pilot van de NBA over een meer inhoudelijke accountantsverklaring. Het resultaat daarvan vindt u op pagina 139.

Zoals altijd heeft de begroting voor het nieuwe jaar in de decembervergadering prominent de aandacht. Daarmee samenhangend heeft de directie de plannen voor het nieuwe jaar gepresenteerd.

De raad van commissarissen heeft ook kennis genomen van ingrijpende wijzigingen in het betalingsverkeer als gevolg van de SEPA-problematiek. Voor de Groep is met name de zogenaamde business to business incasso van belang.

Tot slot is gediscussieerd over de mogelijkheid om het dividend te splitsen in een interim- en slotdividend.

In de eerste vergadering van 2014 zijn de jaarcijfers over 2013 besproken. Ook met betrekking tot dit boekjaar



heeft de accountant geen materiële controleverschillen gerapporteerd die opvolging behoeven door directie en/of commissarissen. Wij onderschrijven de conclusies van de directie over de risicobeheersings- en controlesystemen, zoals verwoord op pagina 70.

Behalve de hier vermelde acht vergaderingen komt de raad van commissarissen tweemaal per jaar alleen in eigen kring bijeen.

De voorzitter van de raad van commissarissen overlegt daarenboven periodiek met leden van de directie en/of leden van de raad.

In 2013 is twee keer een lid van de raad van commissarissen aanwezig geweest als toehoorder bij een overlegvergadering met de ondernemingsraad. Zoals te doen gebruikelijk bij de Groep kan wederom met genoeg vastgesteld worden dat directie en ondernemingsraad constructief en in open sfeer met elkaar overleg voeren. In de Sligro Food Group-taal en –cultuur heet dat ‘Samen gewerkt, samen gewonnen’.

Arbeidsvoorwaarden directie

Het beloningsbeleid van de directie is nader vastgelegd in een remuneratierapport, waarvan de volledige tekst is opgenomen op de website van de vennootschap. Hierin zijn geen wijzigingen opgetreden.

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 ten dele om te zetten in aandelen;
- pensioen op basis van een beschikbaar premiesysteem;
- overige arbeidsvoorwaarden.

Eéns per 3 jaar wordt de beloning getoetst aan marktgegevens, waarbij een referentiegroep van circa 20 bedrijven gehanteerd wordt. Dat is in overeenstemming met het remuneratiebeleid. Per 1 januari 2013 is het vaste jaarsalaris van de directie aangepast aan de markt, nadat dat de daaraan voorafgaande zes jaar niet meer het geval was geweest. Daarbij heeft de raad van commissarissen zich laten ondersteunen door een extern bureau en de directeur P&O van de Groep. Het nieuwe beloningsniveau blijft ruim binnen de streefwaarde van het remuneratierapport.

Zowel het korte termijn als het lange termijn bonusplan beloopt 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de doelstellingen op het 'at target' niveau. In het jaar 2013 werd het realiseren van de budgettaire winstdoelstelling voor de helft in de bonusberekening betrokken. De andere helft was verdeeld over het realiseren van de MVO-agenda, een succesvolle integratie van Van Oers, realisatie doelstellingen 2013 Foodretail en een gespecificeerde agenda voor werkkapitaalbeheersing.

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 lange termijn bonusplan en het optieplan verplicht om te zetten in geblokkeerde aandelen zijn de variabele beloningen ook op lange termijn gericht op waardecreatie.

In het jaar 2013 is de variabele beloning uitgekomen op 81% (2012: 50%) van het 'at target' niveau. Net zoals vorig jaar was de belangrijkste oorzaak voor de onderschrijding van het 'at target' niveau gelegen in de realisatie van de winstdoelstelling, waarbij de directie de lat voor zichzelf relatief hoog legt. De beloning zelf is toegelicht in toelichting 6 van de jaarrekening op pagina 112.

Afwijkingen van de Code

De bestuurders van Sligro Food Group hebben contracten voor onbepaalde tijd in tegenstelling tot de Code. Deze afwijking is goedgekeurd door de Algemene

Vergadering van Aandeelhouders. Dit hangt samen met het streven om gelijksoortige bestuurders gelijksoortig te behandelen en om interne rekrutering zoveel mogelijk te faciliteren. De opzegtermijnen door bestuurders belopen 3 respectievelijk 6 maanden. Ingevolge de wet worden die voor de Vennootschap verdubbeld. In de arbeidsovereenkomsten van de bestuurders zijn geen bepalingen opgenomen over ontslagvergoedingen. Dit hangt samen met het voorgaande. Ook deze afwijking van de Code is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Accountantswissel

Ingevolge wettelijke bepalingen is de Groep verplicht om het controlerend accountantskantoor te wisselen. Omdat de termijn van de verantwoordelijk partner van KPMG ingevolge de onafhankelijkheidseisen van de NBA in 2014 afloopt, is besloten beide zaken te combineren. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 20 maart 2013 heeft de bevoegdheid voor het benoemen van het nieuwe accountantskantoor gedelegeerd aan de raad van commissarissen en de directie.

Op basis van die machtiging is een selectietraject gestart met PwC, EY en Deloitte.

De raden van bestuur van deze drie kantoren zijn benaderd met een gedetailleerd verzoek om een aanbieding te doen, inclusief de daarbij behorende uitgangspunten. Vervolgens zijn deze drie kantoren uitgenodigd en tegelijkertijd uitvoerig van informatie voorzien. Ieder van de drie heeft de mogelijkheid gekregen om individueel extra informatie te verkrijgen gericht op het kunnen doen van een niet bindende biding. Op basis daarvan zijn drie aanbiedingen ontvangen. Na evaluatie is besloten om met twee kantoren verder te gaan. Met deze kantoren is een verdiepingsslag gemaakt met de financiële en ICT-teams, op wiens vakgebied de controle zich in eerste instantie richt. Tevens is een indruk verkregen van de betrokken teamleden. Beide kantoren hebben vervolgens de mogelijkheid benut om met KPMG te spreken, buiten aanwezigheid van de Groep. Hierna is van beide kantoren een bindend finaal voorstel ontvangen dat voorlopig (schriftelijk) geëvalueerd is door het financiële en ICT-team. Twee leden van de raad van commissarissen en de directievoorzitter hebben vervolgens uitvoerig gesproken met de voorkeurskeuze en de evaluatie bevestigd.

De belangrijkste criteria die daarbij werden gehanteerd betroffen het naleven van de afspraken in het proces, de prijs, de teamsamenstelling en de persoonlijke klik. Vervolgens heeft een extra onderzoek plaatsgevonden, waarbij de nieuwe accountant gedetailleerd inzicht heeft gekregen in de gehanteerde waarderingsuitgangs-

punten bij de jaarrekening 2012, teneinde zoveel mogelijk 'verrassingen' vooraf te voorkomen. Het voorgaande heeft tot de beslissing geleid om Deloitte te benoemen voor de controle van de jaarrekening 2014.

Personele mutaties

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is de heer A. Nühn herbenoemd als commissaris en voorzitter voor een tweede en laatste termijn.

Jaarrekening

De directie heeft de jaarrekening 2013 opgesteld. De jaarrekening is besproken in een vergadering waarin de externe accountant voor toelichting aanwezig was. De jaarrekening is door KPMG Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien, die is opgenomen op pagina 139 onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'.

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2013 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 was wederom geen gemakkelijk jaar voor Sligro Food Group. De continue vermindering van de consumentenbestedingen laat zijn sporen na, al weet de Groep de gevolgen daarvan ten opzichte van zijn concurrenten behoorlijk te beperken. Er wordt veel geïnvesteerd om 'De Knop Om' te zetten en daardoor de komende jaren maximaal te profiteren van de kansen die het nieuwe economische klimaat biedt. Wij zijn de directie en de medewerkers erkentelijk voor de forse inspanning die daarvoor nodig was.

Veghel, 23 januari 2014

A. Nühn, voorzitter
Th.A.J. Burmanje
B.E. Karis
R.R. Latenstein van Voorst

Raad van Commissarissen

A. Nühn (60)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2009 tot 2013 en herbenoemd in 2013 en niet meer herbenoembaar. Commissaris bij Stern Groep N.V., Anglovaal Industries, Cloetta, Plukon Food Group, Kuoni AG en lid Raad van Toezicht van het Wereldnatuurfonds.

Th.A.J. Burmanje (59)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v). Benoemd in 2008 en in 2012 herbenoemd tot 2016 en niet meer herbenoembaar. Voorzitter van de Raad van Bestuur van het Kadaster. Lid Raad van Toezicht Deltares en het Curatorium Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Commissaris bij ARN B.V. Voorzitter RvC Canisius Wilhelmina Ziekenhuis.

B.E. Karis (55)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2012 en herbenoembaar. Directievoorzitter Zeeman textielSupers.

R.R. Latenstein van Voorst (49)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2008 en in 2012 herbenoemd tot 2016 en niet meer herbenoembaar. Zelfstandig gevestigd adviseur.

De samenstelling van de raad van commissarissen is in overeenstemming met de profielschets.

Alle commissarissen gelden als onafhankelijk volgens de best practice bepalingen van artikel iii.2.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code.





Jaarrekening



Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2013

(x € 1.000)

	Toelichting	2013	2012 ¹⁾	2011
Omzet	2, 3	2.498.431	2.467.382	2.420.216
Inkoopwaarde van de omzet		(1.920.151)	(1.909.686)	(1.858.611)
Brutowinst		578.280	557.696	561.605
Overige bedrijfsopbrengsten	4	3.436	2.932	3.925
Personeelskosten	5	(264.283)	(255.103)	(246.177)
Huisvestingskosten		(62.556)	(61.023)	(59.465)
Verkoopkosten		(22.383)	(20.359)	(20.134)
Logistieke kosten		(72.161)	(67.327)	(66.445)
Algemene kosten		(18.413)	(14.527)	(14.338)
Afschrijving materiële vaste activa	11	(41.164)	(43.181)	(44.078)
Amortisatie immateriële activa	10	(12.279)	(10.616)	(9.923)
Totaal bedrijfskosten		(493.239)	(472.136)	(460.560)
Bedrijfsresultaat	2	88.477	88.492	104.970
Financieringsbaten	8	346	199	137
Financieringslasten	8	(4.897)	(5.492)	(7.033)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	13	3.074	5.450	5.137
Winst vóór belastingen		87.000	88.649	103.211
Winstbelastingen	9	(19.021)	(20.073)	(25.004)
Winst over het boekjaar		67.979	68.576	78.207
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		67.979	68.576	78.207
Gegevens per aandeel		€	€	€
Gewone winst per aandeel	20	1,55	1,56	1,78
Verwaterde winst per aandeel	20	1,55	1,56	1,78
Voorgesteld dividend	19	1,05	1,05	1,05

1) Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden in verband met stelselwijziging pensioenen (IAS 19R, zie pagina 96)

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2013

(x € 1.000)

	2013	2012 ¹⁾	2011
Winst over het boekjaar	67.979	68.576	78.207
Posten die nooit worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:			
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen, na belasting	(1.778)	(4.324)	(4.906)
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	(991)	(1.023)	958
Herrubricering naar geconsolideerde winst- en verliesrekening	(42)	(271)	(174)
	(1.033)	(1.294)	784
Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	(2.811)	(5.618)	(4.122)
Totaalresultaat over het boekjaar	65.168	62.958	74.085
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	65.168	62.958	74.085

1) Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden in verband met stelselwijziging pensioenen (IAS 19R, zie pagina 96)

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2013

(x € 1.000)

	Toelichting	2013	2012	2011
Ontvangsten van afnemers		2.709.552	2.656.086	2.606.585
Overige bedrijfsopbrengsten		3.473	2.633	3.633
		<u>2.713.025</u>	<u>2.658.719</u>	<u>2.610.218</u>
Betalingen aan leveranciers		(2.209.938)	(2.179.495)	(2.143.778)
Betalingen aan werknemers		(136.953)	(135.017)	(131.513)
Betalingen aan de overheid		(211.791)	(197.258)	(192.821)
		<u>(2.558.682)</u>	<u>(2.511.770)</u>	<u>(2.468.112)</u>
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	30	154.343	146.947	142.106
Ontvangen rente		346	199	137
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	13	4.781	5.187	5.530
Betaalde rente		(4.878)	(5.302)	(7.340)
Betaalde vennootschapsbelasting		(21.958)	(18.015)	(16.634)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		<u>132.634</u>	<u>129.016</u>	<u>123.799</u>
Acquisities/participaties	1	(18.882)	(1.250)	
Verkoop deelnemingen/bedrijfsactiviteiten	13		50	
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop	11	(35.209)	(36.494)	(50.068)
Desinvesteringsontvangsten van materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop		5.971	8.083	6.476
Investeringsuitgaven in immateriële activa	10	(3.878)	(4.639)	(3.597)
Investering in/verstrek aan geassocieerde deelnemingen	13	(417)	(159)	(290)
Aflossing door geassocieerde deelnemingen	13	1.867	211	
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>(50.548)</u>	<u>(34.198)</u>	<u>(47.479)</u>
Aflossing langlopende schulden	22			(53.109)
Opname langlopende schulden	22			
Betaald aan joint venture			(70)	(30)
Inkoop eigen aandelen		(3.006)	(3.311)	(3.472)
Betaald dividend		(46.009)	(46.153)	(30.813)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>(49.015)</u>	<u>(49.534)</u>	<u>(87.424)</u>
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen		33.072	45.286	(11.104)
Stand begin boekjaar		<u>101.646</u>	<u>56.360</u>	<u>67.464</u>
Stand einde boekjaar		<u>134.717</u>	<u>101.646</u>	<u>56.360</u>

Geconsolideerde balans

per 28 december 2013 vóór winstbestemming

(x € 1.000)

ACTIVA	Toelichting	28-12-2013	29-12-2012	31-12-2011
Goodwill	10	126.107	126.287	126.287
Overige immateriële activa	10	52.939	44.575	50.552
Materiële vaste activa	11	286.048	293.334	307.242
Vastgoedbeleggingen	12	13.223	13.503	15.225
Investerings in geassocieerde deelnemingen	13	42.943	43.984	42.551
Overige financiële vaste activa	13	4.499	9.589	9.279
Totaal vaste activa		525.759	531.272	551.136
Voorraden	14	192.123	210.658	197.352
Handels- en overige vorderingen	15	140.013	109.010	110.618
Overige vlottende activa	16	6.845	6.658	8.016
Voor verkoop aangehouden activa	17	6.604	9.093	7.634
Geldmiddelen en kasequivalenten	18	134.717	101.646	56.360
Totaal vlottende activa		480.302	437.065	379.980
Totaal Activa		1.006.061	968.337	931.116
PASSIVA	Toelichting	28-12-2013	29-12-2012	31-12-2011
Gestort en opgevraagd kapitaal		2.655	2.655	2.655
Reserves		568.297	551.854	537.911
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	19	570.952	554.509	540.566
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	27.942	31.201	35.006
Personeelsbeloningen	5	3.506	3.493	2.947
Overige voorzieningen	21	163	197	191
Schulden aan kredietinstellingen	22	119.315	174.792	174.169
Totaal langlopende verplichtingen		150.926	209.683	212.313
Aflossingsverplichtingen	22	53.232	0	0
Schulden aan kredietinstellingen	22	0	0	0
Crediteuren	31	148.475	122.439	106.798
Winstbelasting	9	3.533	4.148	156
Overige belastingen en premies	23	32.672	31.764	24.073
Overige schulden en overlopende passiva	24	46.271	45.794	47.210
Totaal kortlopende verplichtingen		284.183	204.145	178.237
Totaal Passiva		1.006.061	968.337	931.116

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2013 vóór winstbestemming

(x € 1.000)

	Gestort en op- gevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Herwaar- derings- reserve	Hedging- reserve	Reserve eigen aandelen	Totaal
Stand per 31-12-2011	2.655	31.106	511.451	3.690	(1.284)	(7.052)	540.566
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			449				449
Betaald dividend			(46.153)				(46.153)
Inkoop eigen aandelen						(3.311)	(3.311)
	0	0	(45.704)	0	0	(3.311)	(49.015)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			68.576				68.576
Vastgoedbeleggingen			577	(577)			0
Cashflow hedge					(1.023)		(1.023)
Herrubricering					(271)		(271)
Actuariële resultaten ²⁾			(4.324)				(4.324)
	0	0	64.829	(577)	(1.294)	0	62.958
Stand per 29-12-2012	2.655	31.106	530.576	3.113	(2.578)	(10.363)	554.509
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			290				290
Betaald dividend			(46.009)				(46.009)
Inkoop eigen aandelen						(3.006)	(3.006)
	0	0	(45.719)	0	0	(3.006)	(48.725)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			67.979				67.979
Vastgoedbeleggingen			(235)	235			0
Cashflow hedge					(991)		(991)
Herrubricering					(42)		(42)
Actuariële resultaten			(1.778)				(1.778)
	0	0	65.966	235	(1.033)	0	65.168
Stand per 28-12-2013	2.655	31.106	550.823	3.348	(3.611)	(13.369)	570.952

2) Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden in verband met stelselwijziging pensioenen (IAS 19R, zie pagina 96)

Toelichting

op de geconsolideerde jaarrekening

Grondslagenoverzicht

	Pagina
A. Algemeen	96
B. Boekjaar	96
C. Overeenstemmingsverklaring	96
D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	96
E. Wijzigingen in grondslagen	96
F. Nieuwe standaarden en interpretaties	97
G. Specifieke keuzes binnen IFRS	97
H. Grondslagen met een meer kritisch karakter	98
I. Overige grondslagen	99
J. Grondslagen voor de consolidatie	101
K. Gesegmenteerde informatie	102
L. Winst per aandeel	102

A. Algemeen

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

B. Boekjaar

Statutair valt het boekjaar samen met het kalenderjaar. De feitelijke afsluiting vindt plaats op basis van de internationale weeknummering en wel op de laatste zaterdag van het boekjaar, dit jaar derhalve op 28 december 2013. Het boekjaar 2013 omvat 52 weken. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2012 en 2011 hebben eveneens betrekking op 52 weken.

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 23 januari 2014 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 duizenden, tenzij anders aangegeven. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van vastgoedbeleggingen, pensioenactiva 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 en 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.

Beoordeeld wordt of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardevermindervingsverliezen. 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 waardevermindervingsverlies ten laste van het resultaat gebracht. De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast ten opzichte van 2012, met uitzondering van hetgeen beschreven is onder E.

E. Wijzigingen in de Grondslagen

In 2013 is IAS 19 (12) Personeelsbeloningen verplicht van toepassing geworden. Dat betekent dat pensioenlasten anders berekend worden. Voor de Groep betekent dat het rendement over de pensioenactiva gelijk wordt gesteld aan de disconteringsvoet van de verplichtingen. Bovendien wordt het rendement over de pensioenactiva over maximaal de som van de pensioenverplichtingen in aanmerking genomen, ook indien die pensioenactiva hoger zijn, zoals bij de Groep van toepassing is.

Beide aanpassingen leiden tot een toename van de lasten. Dit heeft ertoe geleid dat de pensioenlasten uit hoofde van toegezegd pensioenregelingen in de vergelijkende cijfers over 2012 toenemen, met een dienovereenkomstige vermindering van het actuariële resultaat in het Totaalresultaat. Een en ander blijkt uit het overzicht hierna.

De actuariële berekening op basis van IAS 19R is niet gemaakt voor 2011 en dienovereenkomstig zijn de cijfers voor 2011 niet aangepast.

Uit de opstelling van de volgende pagina blijkt dat de pensioenlasten over 2013 meer dan verdubbelen ten opzichte van de (aangepaste) cijfers over 2012. Dat is vooral het gevolg van een lagere rentestand bij de berekening van de pensioenlasten. Die hogere pensioenlast leidt tot een dienovereenkomstige vermindering van het actuariële resultaat zoals verwerkt in het Totaalresultaat; er is geen invloed op het kasstroomoverzicht.

	x € 1.000	
	Vergelijkende cijfers over 2012 in 2013	Oorspronkelijke cijfers over 2012
Geconsolideerde winst- en verliesrekening		
Personeelskosten	255.103	253.809
Winst vóór belastingen	88.649	89.943
Winstbelastingen	(20.073)	(20.397)
Winst over het boekjaar	<u>68.576</u>	<u>69.546</u>
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat		
Winst over het boekjaar	68.576	69.546
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen, na belastingen	(4.324)	(5.294)
Overige posten	(1.294)	(1.294)
Totaalresultaat over het boekjaar	<u>62.958</u>	<u>62.958</u>

F. Nieuwe standaarden en interpretaties

De aangepaste standaarden IAS 19 Personeelsbeloningen, IAS 1 Presentatie van items in het Geconsolideerde Overzicht van het Totaalresultaat en IFRS 13 Reële Waarde Berekeningen zijn goedgekeurd door de EU en verplicht van toepassing op boekjaar 2013.

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 waarderingsvoldoen worden ingedeeld.

Meer informatie over de veronderstellingen voor het bepalen van de reële waarde is opgenomen in de volgende toelichtingen:

Toelichting 12: Vastgoedbeleggingen

Toelichting 13: Overige financiële vaste activa

Toelichting 17: Voor verkoop aangehouden activa

Toelichting 22: Schulden aan kredietinstellingen

De Groep heeft ervoor gekozen de door de EU goedgekeurde standaarden IFRS 10 Geconsolideerde Jaarrekening, IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten, IFRS 12 Toelichtingen op Belangen in andere Entiteiten en de

aanpassingen op IFRS 7 met betrekking tot het salderen van financiële activa en financiële passiva niet eerder toe te passen dan boekjaar 2014. Deze standaarden hebben naar verwachting geen materiële invloed op de jaarrekening van de Groep, maar de toelichting zal op onderdelen worden uitgebreid.

G. 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:

Materiële vaste activa

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

Personeelsbeloningen

IAS 19 biedt de mogelijkheid om de pensioenlasten van het ondernemingspensioenfonds te splitsen in een in het bedrijfsresultaat op te nemen pensioenlast en een rentelast onder de financieringslasten. Het alternatief is om alle lasten op te nemen in het bedrijfsresultaat. De Groep heeft deze laatste keuze gemaakt omdat het onderbrengen van de regeling bij een verzekeraar of een bedrijfstakpensioenfonds, zoals voor de overige pensioenregelingen van de Groep van toepassing is, ook tot deze keuze zou hebben geleid.

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 30.

H. Grondslagen met een meer kritisch karakter

H₁ Omzet

Dit betreft de aan derden geleverde goederen en diensten exclusief omzetbelasting. Afnamebonussen en de waarde van verstrekte zegels 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.

H₂ 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 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.

H₃ 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 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 op tien jaar. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en handelsmerken worden direct ten laste van het resultaat gebracht. Door derden ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen kostprijs voor zover de technische

haalbaarheid is aangetoond. Intern ontwikkelde software wordt, mits aan een aantal criteria waaronder de technische haalbaarheid is voldaan, eveneens geactiveerd. Onderhoud aan bestaande software wordt direct in de kosten verantwoord. Geactiveerde software wordt in drie jaar lineair geamortiseerd.

H₄ 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.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Terreinen	Nihil
Bedrijfsgebouwen/verbouwingen	3 t/m 12 ½
Winkelpanden	3 ½
Machines en installaties	12 ½ t/m 33 ½
Overige	20 t/m 33 ½

I. Overige grondslagen

I₁ 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 binnenlandse deelnemingen en loopt derhalve uit dien hoofde geen koersrisico. De verwerking van afgeleide financiële instrumenten is hierna beschreven.

I₂ 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 financiële vaste activa verantwoord, terwijl een negatieve reële waarde onder de langlopende schulden wordt opgenomen.

Afdekking

Kasstroomafdekking

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt aangewezen als afdekking van de variabiliteit van de kasstromen 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 niet-effectieve deel van eventuele 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, tenzij sprake is van een fair value hedge. In dat geval wordt de aanpassing naar de reële waarde van de afgedekte verplichting en het afdekkinginstrument direct in de winst- en verliesrekening verwerkt, maar voor wat betreft de aanpassing van de reële waarde van de afgedekte verplichting slechts het aan het afgedekte risico toe te rekenen bedrag.

I₃ 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.

I₄ 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.

I₅ 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 met name voor nagenoeg alle excedentregelingen van de Groep en voor de regelingen van EMTÉ Supermarkten en voor sommige beroepsgroepen, zoals voor AGF en slagers, die aangesloten zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Hoewel de bedrijfstakpensioenfondsen toegezegde pensioenregelingen hebben, zijn deze als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat deze fondsen onvoldoende informatie verstrekken om deze als toegezegd pensioenregeling te verwerken.

ii Toegezegd pensioenregelingen

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze pensioenaanspraken worden gediscoteerd om de contante waarde te bepalen en de reële waarde van de pensioenactiva wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van bedrijfsobligaties met een hoge kredietwaardigheid waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaris volgens de 'projected unit credit' methode. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd of wanneer een regeling wordt ingeperkt, wordt de daaruit voortvloeiende wijziging in aanspraken met

betrekking tot verstreken dienstdtijd of de winsten of verliezen op die inperking direct opgenomen in de winst- en verliesrekening. De Groep verantwoordt winsten of verliezen op de afwikkeling van een toegezegd-pensioenregeling op het moment dat de afwikkeling plaatsvindt. Actuariële winsten en verliezen worden rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt.

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 verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend met behulp van de 'projected unit credit'-methode en wordt gediscoteerd tot de contante waarde.

iv Optierechten

Het optieplan 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 tegenover staat. Daar sprake is van onvoorwaardelijke opties wordt de reële waarde van de opties in het jaar van toekenning ten laste van het resultaat gebracht.

I₆ 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.

I₇ Resultaat geassocieerde deelnemingen

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

I₈ Winstbelastingen

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde vennootschapsbelasting, 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 erkende kosten. De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen vloeit voort uit tijdelijke verschillen tussen fiscale en financiële waarderings-

grondslagen. 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.

I₉ 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 13,5 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 taxaties.

Zoals bij I₃, toegelicht worden huuropbrengsten en veranderingen in de reële waarde opgenomen onder de overige bedrijfsopbrengsten.

I₁₀ 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 verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. Niet gerealiseerde intra-groepsresultaten worden geëlimineerd. Onder de overige financiële vaste activa zijn rentedragende leningen aan afnemers en leningen aan geassocieerde deelnemingen begrepen. Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

I₁₁ 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.

i₁₂ 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. Vooruitbetaalde kortingen

aan franchisenemers van supermarkten zijn opgenomen onder overige vlottende activa. Deze worden gedurende de contractuele termijn ten laste van het resultaat gebracht.

I₁₃ Voor verkoop aangehouden activa

Deze worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde onder aftrek van verkoopkosten. Bij classificatie van activa voor verkoop worden eventuele bijzondere waardeverminderingen ten laste van het resultaat gebracht. Voor de waardebepaling is, indien noodzakelijk, gebruik gemaakt van externe taxaties.

I₁₄ Geldmiddelen en kasequivalenten

De geldmiddelen en kasequivalenten bestaan uit kas- en banksaldi 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.

I₁₅ Voorzieningen

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde tegen het bekende belastingtarief en is toegelicht onder I₈.

De voorziening voor personeelsbeloningen is toegelicht onder I₅. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen voor franchiserisico's die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt.

I₁₆ 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. Leningen die afgedekt zijn door middel van een 'fair value hedge' worden gewaardeerd tegen reële waarde, voor wat betreft het afgedekte risico.

I₁₇ Overige schulden en overlopende passiva

Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

J. Grondslagen voor consolidatie

Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover Sligro Food Group N.V. overheersende zeggenschap heeft. Dochterondernemingen worden volledig in de consolidatie betrokken. Dit betreft de 100%-deelneming Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel. Sligro Food Group Nederland B.V. is houdstermaatschappij van de 100%-dochterondernemingen:

Foodservice

- Sligro B.V. te Veghel.
- De Dis B.V. te Ter Apel (86%).
- Van Hoeckel B.V. te 's-Hertogenbosch.

Foodretail

- EMTÉ Franchise B.V. te Veghel.
- EMTÉ Supermarkten B.V. te Veghel.
 - Sanders Vleescentrale B.V. te Enschede.
- 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.

K. Gesegmenteerde informatie

Sligro Food Group onderscheidt haar resultaten naar de hoofdsegmenten Foodservice en Foodretail. Deze segmentatie sluit één op één aan op de interne managementinformatie.

Voor het toerekenen van de resultaten aan de hoofdsegmenten wordt onderscheid gemaakt tussen de direct toerekenbare opbrengsten, kosten, activa en passiva en de niet direct toerekenbare. De niet directe toerekenbare kosten, activa en passiva betreffen vooral de geïntegreerde backofficeactiviteiten van de Groep, die via rede-

lijke en consistent toegepaste verdeelsleutels worden toegerekend aan de hoofdsegmenten.

L. 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.

Toelichting

op de geconsolideerde jaarrekening

Toelichtingenoverzicht

	Pagina
1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	104
2. Gesegmenteerde informatie	105
3. Omzet	106
4. Overige bedrijfsopbrengsten	106
5. Personeelsgerelateerde posten	
a. Personeelskosten	106
b. Voorziening personeelsbeloningen	107
c. Pensioenen en pensioenvoorziening	107
d. Jubileumregelingen	111
e. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)	111
6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	112
7. Accountantskosten	113
8. Financieringsbaten en -lasten	113
9. Belastingen	114
10. Goodwill en overige immateriële activa	116
11. Materiële vaste activa	118
12. Vastgoedbeleggingen	119
13. Investerings- en overige geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa	120
14. Voorraden	121
15. Handels- en overige vorderingen	121
16. Overige vlottende activa	122
17. Voor verkoop aangehouden activa	122
18. Geldmiddelen en kasequivalenten	122
19. Eigen vermogen	123
20. Winst per aandeel	124
21. Overige voorzieningen	124
22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen	125
23. Overige belastingen en premies	126
24. Overige schulden en overlopende passiva	126
25. Risicobeheer	126
26. Operationele lease- en huurverplichtingen	130
27. Investeringsverplichtingen	131
28. Voorwaardelijke verplichtingen	131
29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding	131
30. Kasstroomoverzicht	132
31. Verbonden partijen	133

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

In 2013 is de in 2012 ontstane bestaande 25% participatie in Super Direct Retail B.V. verhoogd tot 37%, waarmee € 625 gemoeid was. Tevens is in het boekjaar 2013 de overname van de groothandelsactiviteiten van Van Oers afgerond. Deze overname omvat de klantencontracten, waar op jaarbasis circa € 80 miljoen omzet is verbonden, een aantal vrachtwagens met bijbehorende leasecontracten, alsmede circa 110 medewerkers. Het vervoer is vervolgens uitbesteed tezamen met de leasecontracten en de chauffeurs. In de eerste helft van 2013 heeft een geleidelijke overdracht van de klantencontracten plaatsgevonden naar de Groep, waardoor Van Oers over geheel 2013 zelf € 54 miljoen omzet aan de Groep heeft bijgedragen. Bovenop de schuldvrije koopsom had de overname van Van Oers nog een extra investering in werkkapitaal tot gevolg van circa € 5 miljoen, onder meer omdat maar een deel van de voorraad is overgenomen en geen handelsvorderingen en -schulden. Deze investering is begrepen in de kasstroom uit operationele activiteiten.

(x € 1.000)

	2014	2013	2012
Immateriële activa	18.500	16.585	
Materiële vaste activa	550	309	
Financiële vaste activa	850	625	1.250
Voorraden	1.500	1.520	
Handels- en overige vorderingen	1.500		
Voor verkoop aangeboden activa			
Geldmiddelen en kasequivalenten			
Uitgestelde belastingverplichtingen	(2.550)		
Personeelsbeloningen	(250)		
Handelsschulden en overige te betalen posten	(1.250)	(157)	
Totaal identificeerbare netto activa	18.850	18.882	1.250
Af: geldmiddelen en kasequivalenten			
Schuldvrije koopsom	18.850	18.882	1.250

In januari 2014 is aangekondigd dat verwacht mag worden dat overeenstemming zal worden bereikt over de overname van de groothandelsactiviteiten van Rooswinkel Horeca groothandel en 100% van de aandelen van Horeca Totaal Sluis B.V. Rooswinkel richt zich vooral op horeca en institutionele klanten in de regio zuidoost Nederland. De overname van Rooswinkel omvat de klantencontracten, waaraan op jaarbasis ruim € 30 miljoen omzet is verbonden, een aantal vrachtwagens met bijbehorende leasecontracten, alsmede circa 120 medewerkers. Naar verwachting vindt er een geleidelijke overdracht van de klantencontracten naar de groep plaats gedurende het eerste half jaar 2014, te starten nadat de ACM toestemming voor de overname heeft verleend. Horeca Totaal Sluis B.V. realiseerde in 2013 een omzet van € 20 miljoen en heeft circa 40 medewerkers. Horeca Totaal Sluis richt zich vooral op (recreatie)horeca en institutionele klanten in de regio Zeeuws Vlaanderen. Naar verwachting wordt deze overname in februari afgerond. De groep verwacht een omzettoename in 2014 door deze acquisities van circa € 35 miljoen. De identificeerbare activa en aangegane verplichtingen zijn hierboven in de kolom 2014 vermeld. Dit is op voorlopige basis bepaald. De definitieve koopsom is afhankelijk van het realiseren van zekere criteria.

2. Gesegmenteerde informatie

De resultaten en het netto geïnvesteerd vermogen zijn als volgt over de segmenten verdeeld:

(x € miljoen)

	Foodservice		Foodretail		Totaal	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Omzet	1.658,2	1.634,1	840,2	833,3	2.498,4	2.467,4
Overige bedrijfsopbrengsten	1,1	1,9	2,3	1,0	3,4	2,9
Totale opbrengsten	1.659,3	1.636,0	842,5	834,3	2.501,8	2.470,3
Bedrijfsresultaat	81,1	84,6	7,4	3,9	88,5	88,5
Financieringsbaten en -lasten					(4,6)	(5,3)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	(0,2)	1,6	3,3	3,8	3,1	5,4
Winstbelastingen					(19,0)	(20,0)
Winst over het boekjaar					68,0	68,6
Activa van het segment	592,9	567,3	235,5	251,7	828,4	819,0
Geassocieerde deelnemingen	6,6	7,6	36,3	36,4	42,9	44,0
Niet toegerekende activa					134,8	105,3
Totaal activa	599,5	574,9	271,8	288,1	1.006,1	968,3
Passiva van het segment	167,3	142,9	63,6	61,2	230,9	204,1
Niet toegerekende passiva					775,2	764,2
Totaal passiva	167,3	142,9	63,6	61,2	1.006,1	968,3
Netto geïnvesteerd vermogen ¹⁾	425,6	424,4	171,9	190,5	597,5	614,9
Netto rentedragende schulden ²⁾ , voorzieningen en geassocieerde deelnemingen					(26,5)	(60,4)
Groepsvermogen					571,0	554,5
Personeelskosten	160,3	151,1	104,0	104,0	264,3	255,1
Medewerkers ³⁾	2.942	2.894	2.887	2.954	5.829	5.848
Investerings ⁴⁾	34,0	26,9	7,7	13,0	41,7	39,9
Desinvesteringen ⁴⁾	(0,7)	(2,9)	(5,2)	(4,1)	(5,9)	(7,0)
Afschrijvingen en amortisatie	32,7	30,8	20,7	23,0	53,4	53,8

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen. 2) Rentedragende schulden onder aftrek van vrije geldmiddelen en reële waarde derivaten.

3) Sommige hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten zijn opgenomen bij de foodservice-activiteiten. 4) In materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen, activa voor verkoop en software (op transactiebasis).

3. Omzet

Dit betreft in zeer belangrijke mate binnenlandse leveringen van food en aan food gerelateerde non food aan consumenten en detaillisten (Foodretail), institutionele afnemers, horeca, bedrijfsrestauranten en andere grootverbruikers (Foodservice).

Per 1 juli 2013 is de btw-heffing op rookwaren gewijzigd. Vóór dat tijdstip vond de heffing bij de fabrikant plaats, terwijl daarna de gebruikelijke berekeningswijze plaatsvindt. Hierdoor is de omzet over 2013 met circa € 27 miljoen gedrukt, waarvan € 22 miljoen in Foodservice en € 5 miljoen in Foodretail. De verdeling van de omzet over de activiteiten is als volgt:

(x € 1.000)

	2013	2012
Foodservice	1.658.164	1.634.143
Foodretail	840.267	833.239
	2.498.431	2.467.382
Goederen/diensten		
Levering van goederen	2.479.288	2.448.834
Verrichten van diensten	19.143	18.548
	2.498.431	2.467.382

4. Overige bedrijfsopbrengsten

(x € 1.000)

	Toelichting	2013	2012
Huuropbrengsten vastgoedbeleggingen	12	1.231	1.325
Bijzondere waardeverminderingen	17	(1.450)	(641)
Reële waarde-aanpassingen vastgoedbeleggingen	12	294	(110)
Overige huuropbrengsten		1.124	1.285
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa en overige incidentele resultaten	11	2.237	1.073
		3.436	2.932

5. Personeelsgerelateerde posten

5.a. Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)

	Toelichting	2013	2012
Salarissen		190.362	189.696
Sociale lasten		29.467	28.379
Pensioenlasten toegezegd pensioenregelingen	5c	7.753	3.721
Premies toegezegde bijdrageregelingen	5c	5.706	5.466
Op aandelen gebaseerde betalingen	5e	290	449
Overige personeelskosten		30.705	27.392
		264.283	255.103

5.b. Voorziening personeelsbeloningen

Deze voorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	Toelichting	2013	2012
Pensioenvoorziening	5c	0	0
Jubileumregelingen	5d	3.506	3.493
		3.506	3.493

5.c. Pensioenen en pensioen-voorziening

Er zijn binnen de groep hoofdzakelijk twee pensioenregelingen, die samenhangen met de twee belangrijke CAO's die op de groepsactiviteiten van toepassing zijn.

CAO 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 is als toegezegde bijdrageregeling verwerkt. Het bedrijfstakpensioenfonds heeft een beperkt 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. De premie voor 2014 is enigszins verhoogd en het opbouwpercentage voor 2014 is ongewijzigd.

CAO Groothandel in Levensmiddelen

Voor de overige medewerkers van de Groep wordt deze CAO toegepast. De pensioenregeling is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group.

Overige CAO's/bedrijfstakpensioenfonds

Een beperkt deel van de medewerkers van de Groep valt onder diverse bedrijfstakpensioenfonds, waarbij de bedrijven geen andere verplichting hebben dan het voldoen van premies. Het betreft voorwaardelijke geïndexeerde middelloonregelingen en bij die fondsen is ook sprake van een reservetekort. Deze regelingen zijn eveneens als toegezegde bijdrageregeling verwerkt omdat de betreffende bedrijfstakpensioenfonds geen nadere informatie beschikbaar stellen.

Pensioenregeling Sligro Food Group Pensioenfonds

Deze pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling, waarvoor een doorsnee-premie wordt berekend. In de financieringsovereenkomst tussen de Groep en het pensioenfonds zijn geen afspraken opgenomen over aanvullende financiering door de Groep bij eventuele tekorten. Het bestuur van het pensioenfonds is paritair samengesteld en bepaalt onder meer de omvang van de indexatie en voert het beleggingsbeleid uit, met inachtnaam van de regelgeving van het toezicht door De Nederlandse Bank. Hierbij wordt rekening gehouden met statuten en reglementen, het beleid van het bedrijfstakpensioenfonds en het toezicht. In het kader hiervan dient ondermeer een kostendekkende premie te worden voldaan. Volgens schattingen van het pensioenfonds beschikt het fonds ultimo 2013 over reserves ter hoogte van circa 122% van de nettovoorziening verzekeringsverplichtingen op basis van de rentetermijnstructuur, zoals voorgeschreven door het toezicht. Volgens de toezichthouder dient het fonds over circa 115% reserves te beschikken om als prudent gefinancierd aangemerkt te worden.

Ultimo derde kwartaal 2013 is het fonds uit reservetekort gekomen, maar moet dat drie kwartalen op rij zijn om officieel door de toezichthouder als uit reservetekort aangemerkt te worden. Daarom is het herstelplan nog van kracht. De bijdrage van de inactieven aan het herstel wordt in de toekomst geëffectueerd door beperking van indexatie met maximaal 6% waarvan een procent wordt geëffectueerd per 1 januari 2014. De werkgever en werknemers hebben geheel aan hun toezeggingen ter zake voldaan.

In tegenstelling tot de berekeningen van het pensioenfonds en het beleid van de toezichthouder wordt in de jaarrekening onder meer rekening gehouden met extra voorwaardelijke aanspraken en toekomstige salarisstijgingen. Voorts is de disconteringsvoet gebaseerd op hoogwaardige bedrijfsobligaties in plaats van de rentetermijnstructuur, die het pensioenfonds hanteert.

De pensioenvoorziening en de pensioenkosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Uitgangspunten (in %):

	2013	2012
Disconteringsvoet, eveneens geschatte opbrengst pensioenactiva	3,4	3,4
Algemene salarisverhoging per jaar ultimo	2,0	2,0
Carrière salarisverhoging 18-34 jaar	2,7 → 1,0	2,7 → 1,0
Indexatie actieven per jaar ultimo	0,5	0,5
Indexatie inactieven per jaar ultimo	0,5	0,5

Het werkelijk rendement in 2013 beliep 5,1% (2012: 15,4%). Als sterftetafel is de prognosetafel 2012-2062 gehanteerd. Daarenboven kan de volgende informatie worden verstrekt:

(x € 1.000)

	2013	2012
Verplichting begin boekjaar	169.215	118.812
Servicekosten	13.032	8.121
<i>Pensioenopbouw lopend jaar</i>	13.032	8.607
<i>Beeindiging</i>	-	(486)
Rentekosten	6.144	5.780
Actuariële (winst)/verlies	(794)	39.921
<i>Financiële aannames</i>		38.389
<i>Demografische aannames</i>		1.066
<i>Ervaringsaanpassingen</i>	(794)	466
Uitkeringen	(3.081)	(3.419)
Verplichting ultimo boekjaar	184.516	169.215
Reële waarde pensioenactiva begin boekjaar	175.608	137.358
Verwacht rendement	6.233	6.641
Actuariële winst/(verlies)	9.283	21.143
<i>Financiële aannames</i>		478
<i>Demografische aannames</i>		12
<i>Ervaringsaanpassingen</i>	10.033	21.253
<i>Kosten vermogensbeheer</i>	(750)	(600)
Beëindiging		(485)
Reguliere werkgeversbijdragen	10.123	9.484
Werknemersbijdragen	6.279	5.886
Uitkeringen	(3.081)	(3.419)
Kosten	(1.000)	(1.000)
Pensioenactiva ultimo boekjaar	203.445	175.608
Per saldo pensioenactiefpost	18.929	6.393
Limiet op deze actiefpost	(18.929)	(6.393)
Balanssaldo	0	0

Pensioenactiva

De pensioenactiva zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)	2013	%	2012	%
Liquide middelen	(582)	(0,3)	(261)	(0,1)
Aandelen	79.565	39,1	58.879	33,5
Obligaties	121.447	59,7	114.149	65,0
Derivaten	580	0,3	454	0,3
Verzekeringscontracten	2.435	1,2	2.387	1,4
	203.445	100,0	175.608	100,0

De strategische mix van de bezittingen van het pensioenfonds bestaat voor 35% uit aandelen en voor 65% uit obligaties. In het tactisch beleid bestaat de mogelijkheid daar 5% van af te wijken.

Limiet op actiefpost

Het verloop van de limiet op actiefpost is als volgt:

	2013	2012
Primo boekjaar	6.393	18.546
Rentekosten als gevolg van limiet op actiefpost	89	861
Herberekening limiet op actiefpost	12.447	(13.014)
	18.929	6.393

Pensioenlasten (toegezegd pensioenregelingen)

(x € 1.000)

	2014	2013	2012
Servicekosten	8.869	6.753	2.721
<i>Pensioenopbouw lopend jaar</i>	14.032	13.032	8.607
<i>Werknemersbijdragen</i>	(5.163)	(6.279)	(5.886)
Netto rendement	0	0	0
<i>Verwacht rendement</i>	(7.180)	(6.234)	(6.641)
<i>Rentekosten</i>	6.706	6.144	5.780
<i>Rentekosten als gevolg van limiet op actiefpost</i>	474	90	861
Administratiekosten	1.050	1.000	1.000
Pensioenkosten toegezegd pensioenregelingen verwerkt in winst- en verliesrekening	9.919	7.753	3.721
Aanpassingen van de pensioenverplichting/activa			
<i>Actuarieel resultaat pensioenactiva</i>	P.M.	(9.283)	(21.143)
<i>Financiële aannames</i>	P.M.		38.389
<i>Demografische aannames</i>	P.M.		1.066
<i>Ervaringsaanpassingen</i>	P.M.	(794)	466
<i>Limiet op actiefpost</i>	P.M.	12.447	(13.014)
Pensioenkosten toegezegd pensioenregelingen verwerkt in Totaalresultaat	P.M.	2.370	5.764
Totale pensioenkosten toegezegd pensioenregelingen	P.M.	10.123	9.485

De pensioenkosten toegezegd pensioenregelingen verwerkt in het Totaalresultaat kunnen voor 2014 nog niet worden bepaald en zijn daarom Pro Memorie opgenomen. Voor het jaar 2014 kan de volgende aanvullende informatie verstrekt worden:

Uitkeringen	2.601
Totale bijdrage	15.487
Administratiekosten	1.050

Gevoeligheidsanalyses

In onderstaande tabellen zijn gevoeligheidsanalyses opgenomen voor verschillende aannames. Daarbij is een interval van 0,5% gehanteerd. De analyse laat de onderlinge afhankelijkheid van de aannames buiten beschouwing.

	min 0,5%	gehanteerd	plus 0,5%
Disconteringsvoet	2,9%	3,4%	3,90%
Pensioenverplichting jaarultimo	206.832	184.516	165.328
Servicekosten 2014	16.193	14.032	12.212
Looninflatie	1,5%	2,0%	2,5%
Pensioenverplichting jaarultimo	181.016	184.516	188.123
Servicekosten 2014	13.524	14.032	14.554
Pensioenindexatie	0,0%	0,5%	1,0%
Pensioenverplichting jaarultimo	167.299	184.516	204.162
Servicekosten 2014	12.496	14.032	15.807

5.d. Jubileumregelingen

(x € 1.000)

	2013	2012
Stand begin boekjaar	3.493	2.947
Uitkeringen	(325)	(300)
Last boekjaar	352	336
Actuarieel resultaat (eveneens last boekjaar)	(14)	510
Stand ultimo boekjaar	3.506	3.493

5.e. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)

De doelgroep voor de optieregeling bestaat uit ongeveer 40 personen die 4-jarige onvoorwaardelijke, niet tussentijds uitoefenbare opties verkrijgen. De uitoefenprijs is de 1^e ex-dividend koers na toekenning. Een eventuele uit de optieregels voortvloeiende 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 peergroup 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 in 2014 leidt tot een factor van 75% (2013: 50%). De overige leden van de doelgroep ontvangen, afhankelijk van de categorie, 50% of 25%, van de toekenning van de bestuurders.

De toekenning van opties kent het volgende verloop:

	Looptijd	Uitoefenkoers	Aantal
19 maart 2010	1 april 2014	24,06	148.800
25 maart 2011	1 april 2015	23,62	147.000
23 maart 2012	1 april 2016	24,13	137.200
22 maart 2013	1 april 2017	24,64	122.000

Op de toekenningsdatum van de opties worden de daarvoor benodigde aandelen ingekocht tegen de uitoefenkoers. De betreffende aandelen worden overgenomen van de stichting, die de werknemersaandelen beheert.

Voor de toelichting van het aantal aan individuele bestuurders toegekende opties wordt verwezen naar toelichting 6.

De uit deze regeling voortvloeiende kosten zijn berekend door externe deskundigen met behulp van het Black&Scholes waarderingsmodel en belopen voor de toekenning in maart 2013 € 290 (2012: € 449).

Daarbij zijn de volgende veronderstellingen gehanteerd:

- Risicovrije rentevoet: 0,51% (2012: 1,04%).
- Volatiliteit: 21%, op basis van 4-jaars historisch gemiddelde (2012: 27%).
- Dividendrendement: 4,26% (2012: 4,35%).
- Looptijd: 4 jaar (2012: idem).

6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De bezoldiging van de in 2013 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg over 2013, inclusief € 154 'crisisheffing' (2012: € 146), € 2.333 (2012: € 1.774). De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	K.M. Slippens		H.L. van Rozendaal		W.J.P. Strijbosch		J.H.F. Pardoel	Totaal	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2012	2013	2012
Vast salaris	430	350	374	310	372	258	51	1.176	969
Korte termijn bonus	105	53	92	47	92	39	0	289	139
Lange termijn bonus	105	53	92	47	92	39	0	289	139
Pensioenpremie	106	72	128	103	79	48	13	313	236
Waarde opties	19	32	19	32	19	32	0	57	96
Vrijwillige sociale lasten	10	8	9	7	9	5	1	28	21
Wettelijke sociale lasten	9	9	9	9	9	9	1	27	28
Totaal	784	577	723	555	672	430	66	2.179	1.628

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% (2012: 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% (2012: 15%) van het vast salaris leidt. Bij overschrijding van de doelstelling neemt de bonus naar rato van de procentuele overschrijding toe. Voor het jaar 2013 is de andere 50% afhankelijk van het realiseren van (de volgende fase in) de MVO agenda, een succesvolle integratie van Van Oers, realisatie doelstellingen 2013 Foodretail en werkkapitaalbeheersing. 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 tenminste vier jaar moeten worden behouden. In het jaar 2013 zijn de bonussen gebaseerd op 80% van het 'at-target'-niveau (2012: 50%).

Onder de post vrijwillige sociale lasten zijn onder meer de verzekeringspremies begrepen voor arbeidsongeschiktheid. 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 president-commissaris A. Nühn beloopt € 40 (2012: € 40) en voor elk van de overige commissarissen € 32 (2012: € 32). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 136 (2012: € 137). Aan commissarissen worden geen opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

De waarde van de opties betreft het in het jaar toegekende aantal opties vermenigvuldigd met de waarde per optie op basis van de in 5e 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.

Het verloop van het aandelenbezit van de bestuurders kan als volgt weergegeven worden:

	Uitoefenkoers	K.M. Slippens	H.L. van Rozendaal	W.J.P Strijbosch
Stand begin boekjaar		86.989	162.098	643
Aankoop		2.458	2.177	974
Verkoop				
Stand einde boekjaar		<u>89.447</u>	<u>164.275</u>	<u>1.617</u>
Aantal toegekende en uitstaande opties:				
looptijd tot 1 april 2014	24,06	9.600	9.600	
looptijd tot 1 april 2015	23,62	9.800	9.800	
looptijd tot 1 april 2016	24,13	9.800	9.800	9.800
looptijd tot 1 april 2017	24,64	<u>8.000</u>	<u>8.000</u>	<u>8.000</u>
Stand einde boekjaar		<u>37.200</u>	<u>37.200</u>	<u>17.800</u>

De commissarissen bezitten geen aandelen of opties in de vennootschap.

7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene kosten en bedroegen over 2013 € 260 (2012: € 260). Overige accountantswerkzaamheden bestaan voornamelijk uit andere controlewerkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken. Hiervoor is in 2013 € 41 (2012: € 51) berekend. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

8. Financieringsbaten en -lasten

(x € 1.000)

	2013	2012
Financieringsbaten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling, alsmede rente over vooruitbetaalde belasting	<u>346</u>	<u>199</u>
Financieringslasten over financiële verplichtingen	<u>(4.897)</u>	<u>(5.492)</u>

9. Belastingen

9.a.1. Belastingen (winstbelasting)

In het boekjaar 2013 is met de Nederlandse belastingdienst een convenant horizontaal toezicht besproken en heeft daartoe een onderzoek plaatsgevonden hetgeen waarschijnlijk in het boekjaar 2014 tot afronding zal komen. Binnen zo'n convenant zijn de wederzijdse afspraken nader gedefinieerd, hetgeen de kans op 'verrassingen' vermindert.

In het Nederlandse belastingstelsel is er een verschil 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, vorderingen en voorzieningen.

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

(x € 1.000)

	2013	2012
Verschuldigd over boekjaar	22.947	21.437
Correcties van voorgaande jaren	(726)	(342)
Verplichting over boekjaar	22.221	21.095
Mutatie uitgestelde belastingverplichtingen	(3.200)	(1.022)
Belasting volgens winst- en verliesrekening	19.021	20.073

9.a.2. Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

(x € 1.000)

	2013	2012
Winst vóór belastingen	87.000	88.649
Normale belastingdruk 25,0%	21.750	22.162
Correcties voorgaande jaren	(726)	(342)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en opbrengsten vrijgesteld van winstbelasting, waaronder onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen en toepassing van de innovatiebox	(2.003)	(1.747)
Effectieve belastingdruk 21,9% (2012: 22,7%)	19.021	20.073

9.a.3. Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte belastingen

In onderstaande opstelling is de belastinginvloed weergegeven van rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte posten.

(x € 1.000)

	2013	2012
Mutatie cash-flow hedge langlopende lening	(344)	(431)
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen	(593)	(1.440)
	(937)	(1.871)

9.b. Vennootschapsbelasting vorderingen en schulden

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

(x € 1.000)

	2013	2012
Vorderingen		
Schulden	3.533	4.148

Ultimo 2013 zijn alle 100% dochtervennootschappen, met uitzondering van EMTÉ Vastgoed, 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 belastingsschuld van de eenheid. De stand ultimo boekjaar heeft betrekking op het betreffende boekjaar.

9.c. Uitgestelde belastingverplichtingen

Deze kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	2013	2012
Immateriële activa	5.529	6.646
Materiële vaste activa	21.687	24.581
Voorraden	726	833
Hedging langlopende leningen		(859)
Netto verplichting	27.942	31.201

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 € 1.000)

	2013	2012
Stand begin boekjaar	31.201	35.006
Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte belastingen	(937)	(1.871)
Mutatie boekjaar	(3.200)	(1.022)
Mutatie voorgaande jaren	878	(912)
Stand einde boekjaar	27.942	31.201

Er zijn geen uitgestelde belastingverplichtingen of -vorderingen die niet zijn opgenomen op de balans.

10. Goodwill en overige immateriële activa

(x € 1.000)

	Goodwill	Overige immateriële activa		
		Vestigings- plaatsen en klantrelaties	Software	Totaal
Kostprijs				
Stand per 31-12-2011	129.760	85.244	13.268	98.512
Investerings		1.538	3.101	4.639
Desinvesteringen			(15)	(15)
Stand per 29-12-2012	129.760	86.782	16.354	103.136
Investerings		600	4.305	4.905
Desinvesteringen	(212)	(950)		(950)
Overnames		16.535	50	16.585
Stand per 28-12-2013	129.548	102.967	20.709	123.676
Amortisatie				
Stand per 31-12-2011	(3.473)	(38.139)	(9.821)	(47.960)
Amortisatie boekjaar		(7.869)	(2.747)	(10.616)
Desinvesteringen			15	15
Stand per 29-12-2012	(3.473)	(46.008)	(12.553)	(58.561)
Amortisatie boekjaar		(9.006)	(3.273)	(12.279)
Desinvesteringen	32	103		103
Stand per 28-12-2013	(3.441)	(54.911)	(15.826)	(70.737)
Boekwaarde				
Per 31-12-2011	126.287	47.105	3.447	50.552
Per 29-12-2012	126.287	40.774	3.801	44.575
Stand per 28-12-2013	126.107	48.056	4.883	52.939

Verdeling goodwill naar kasstroom genererende eenheden

De goodwill is als volgt over de kasstroom genererende eenheden verdeeld:

(x € 1.000)

	2013	2012
Foodretail	30.152	30.332
Foodservice	95.955	95.955
	126.107	126.287

De kasstroom genererende eenheden zijn bepaald op basis van het onderscheid dat de Groep maakt in haar operationele segmenten.

De realiseerbare waarde van de kasstroom genererende eenheid Foodretail is gebaseerd op de geschatte directe opbrengstwaarde na aftrek van verkoopkosten. Daarbij zijn de prijzen die de afgelopen periode in de markt betaald zijn voor individuele, respectievelijk groepen van supermarktvestigingspunten, alsmede in de markt bekende vermenigvuldigingsfactoren van de omzet, in aanmerking genomen. Daaruit is afgeleid dat de directe opbrengstwaarde ruim boven de boekwaarde van de goodwill (en overige activawaarde) van Foodretail ligt (2012: idem).

De realiseerbare waarde van de kasstroom genererende eenheid Foodservice is gebaseerd op een bedrijfs-waardeberekening 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 (aanzienlijk) hoger is dan de boekwaarde en derhalve is er geen bijzonder waardeverminderverslies verantwoord (2012: idem).

Belangrijke veronderstellingen bij de ramingen van de contante waarde van de kasstromen

Uitgangspunt is het gemiddeld gerealiseerde bedrijfsresultaat vóór amortisatie (EBITA) in de afgelopen 3 jaar. 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 (7,9%)

De gehanteerde disconteringsvoet vóór belastingen voor de Foodservice activiteiten is afgeleid van de vermogenskostenvoet (WACC) zoals gehanteerd door financieel analisten en gecorrigeerd voor een normalisatie van de vermogensstructuur.

Eindwaarde groei (2%)

Voor de Foodservice activiteiten is het contante-waarde-model 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 (2%)

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.

11. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

(x € 1.000)

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs					
Stand per 31-12-2011	368.604	57.201	212.386	1.335	639.526
Investerings	15.830	4.970	16.231	(238)	36.793
Desinvesteringen	(142)	(251)	(2.869)		(3.262)
Acquisities					
Overboekingen ¹⁾	(9.247)	(686)			(9.933)
Stand per 29-12-2012	375.045	61.234	225.748	1.097	663.124
Investerings	9.407	4.691	13.093	9.618	36.809
Desinvesteringen	(4.202)		(3.149)		(7.351)
Acquisities			309		309
Overboekingen ¹⁾					
Stand per 28-12-2013	380.250	65.925	236.001	10.715	692.891
Afschrijvingen					
Stand per 31-12-2011	(121.426)	(40.380)	(170.478)		(332.284)
Afschrijvingen boekjaar	(15.756)	(6.249)	(21.176)		(43.181)
Desinvesteringen	96	191	2.425		2.712
Acquisities					
Overboekingen ¹⁾	2.474	489			2.963
Stand per 29-12-2012	(134.612)	(45.949)	(189.229)		(369.790)
Afschrijvingen boekjaar	(15.680)	(5.637)	(19.847)		(41.164)
Desinvesteringen	1.285		2.826		4.111
Acquisities					
Overboekingen ¹⁾					
Stand per 28-12-2013	(149.007)	(51.586)	(206.250)		(406.843)
Boekwaarde					
Per 31-12-2011	247.178	16.821	41.908	1.335	307.242
Per 29-12-2012	240.433	15.285	36.519	1.097	293.334
Stand per 28-12-2013	231.243	14.339	29.751	10.715	286.048

¹⁾ Naar voor verkoop aangehouden activa.

Geleasde activa

De Groep heeft als beleid om geen financiële leaseovereenkomsten af te sluiten en feitelijk zijn deze er ook niet.

Activa in uitvoering

De Groep is voortdurend actief met de verwerving, uitbreiding dan wel upgrading 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 € 1.000)

	2013	2012
Terreinen	55.894	55.894
Terreinen huurpanden	2.503	2.503
Gebouwen	89.864	95.298
Supermarkt gebouwen	24.466	27.563
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	58.516	59.175
	231.243	240.433

De post terreinen en gebouwen en winkelpanden in eigen gebruik is per jaarultimo als volgt samengesteld:

	Aantal		x 1.000 m ²		x € 1.000	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Zelfbedieningsgroothandels	22	22	146	146	58.216	60.751
Klantendistributiecentra	4	4	61	61	20.621	20.493
Productiebedrijven	3	3	18	18	11.248	11.756
Centrale complex	1	1	136	136	46.358	47.567
Supermarkten in eigen gebruik	20	21	25	29	33.782	36.877
	50	51	386	390	170.225	177.444

De oppervlakte van de terreinen beloopt 785.000 m² (2012: 770.000 m²) waarvan 285.000 m² voor het centrale complex (2012: 285.000 m²).

12. Vastgoedbeleggingen

(x € 1.000)

	2013	2012
Stand begin boekjaar	13.503	15.225
Desinvesteringen		
Overboekingen naar voor verkoop aangehouden activa	(574)	(1.612)
Reële waarde-aanpassingen	294	(110)
Stand einde boekjaar	13.223	13.503

Hieronder zijn 7 (2012: 8) aan franchise-afnemers verhuurde supermarktpanden op basis van operational lease begrepen. De bruto verkoopvloeroppervlakte beliep 8.908 m² (2012: 9.558 m²). De huuropbrengst is vermeld onder toelichting 4. De toekomstige minimale lease-betalingen uit hoofde van niet opzegbare lease-overeenkomsten zijn vermeld in toelichting 26. De directe kosten die samenhangen met de vastgoedbeleggingen belopen € 29 (2012: € 2). De contracten betreffen 'normale' verhuurcontracten. In 2013 hebben geen taxaties plaatsgevonden.

13. Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa

(x € 1.000)

	2013	2012
Geassocieerde deelnemingen	42.943	43.984
Overige financiële vaste activa		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	436	1.927
Leningen aan afnemers	4.063	3.947
Reële waarde derivaten		3.715
	4.499	9.589

De leningen aan afnemers hebben een gemiddelde looptijd van meerdere jaren en er wordt een marktconforme rente berekend. De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(in %)

	2013	2012
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
Foodretail		
Spar Holding B.V., Waalwijk	45	45
Super Direct Retail B.V., Zaltbommel	37	25
Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A., Beesd		

Van geassocieerde deelnemingen zijn de laatst bekende cijfers in de waardering betrokken.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen en joint venture is als volgt:

(x € 1.000)

	2013	2012
Stand begin boekjaar	43.984	42.551
Acquisities/verhoging aandelenbelang	625	1.250
Terugbetaling kapitaal		(50)
(Des)investeringen	41	(30)
Resultaat	3.074	5.450
Dividend	(4.781)	(5.187)
Stand einde boekjaar	42.943	43.984

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening:

(x € 1.000)

	2013	2012
Activa	142.157	132.011
Verplichtingen	94.500	80.997
Eigen vermogen	47.657	51.014
Omzet	1.122.126	1.013.237
Winst	8.597	10.038

14. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)

	2013	2012
Centraal distributiecentrum	50.183	66.685
Vestigingen en decentrale distributiecentra	134.552	136.741
Emballage	7.388	7.232
	192.123	210.658

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 7.923 (2012: € 8.640).

15. Handels- en overige vorderingen

(x € 1.000)

	2013	2012
Debiteuren	92.003	68.212
Leveranciers	48.010	40.798
	140.013	109.010

De toename van de post debiteuren hangt vooral samen met de invoering van SEPA (zie pagina 76) en de overname van Van Oers. De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekende creditnota's. Op de post handelsdebiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 2.971 (2012: € 2.004). Het verloop van deze post is als volgt:

(x € 1.000)

	2013	2012
Stand begin jaar	2.004	2.516
Afgeboekte posten	(481)	(1.012)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	1.394	500
Stand einde boekjaar	2.917	2.004

16. Overige vlottende activa

(x € 1.000)

	2013	2012
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	<u>6.845</u>	<u>6.658</u>

Onder de overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten zijn onder meer vooruitbetaalde kortingen aan franchisenemers van supermarkten begrepen, die aan toekomstige jaren worden toegerekend, personeelsleningen en af te rekenen bedragen inzake investeringsprojecten.

17. Voor verkoop aangehouden activa

(x € 1.000)

	2013	2012
Onroerend goed	<u>6.604</u>	<u>9.093</u>

Dit betreft 8 (2012: 8) onroerend goed projecten. Daarvan is er 1 verkocht maar nog niet geleverd.

(x € 1.000)

	2013	2012
Stand begin boekjaar	9.093	7.634
Overboekingen	574	8.582
Bijzondere waardevermindering	(1.450)	(641)
Verkopen	<u>(1.613)</u>	<u>(6.482)</u>
Stand einde boekjaar	<u>6.604</u>	<u>9.093</u>

18. Geldmiddelen en kasequivalenten

(x € 1.000)

	2013	2012
Kassaldi en stortingen onderweg	19.707	19.182
Vrije banksaldi	<u>115.010</u>	<u>82.464</u>
	<u>134.717</u>	<u>101.646</u>

In de vrije banksaldi is een bedrag begrepen van € 5 miljoen dat niet ter vrije beschikking staat tot september 2014.

19. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 12.000.000 euro verdeeld in 200.000.000 aandelen, allen met een nominale waarde van 6 eurocent. Het geplaatste en volgestorte kapitaal bedraagt per 28 december 2013 € 2.655.300,90 (per 29 december 2012: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

(x 1.000)

	2013	2012
Stand begin boekjaar	44.255	44.255
Mutaties	0	0
Stand einde boekjaar	44.255	44.255
Waarvan ingekocht	(555)	(433)

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 94.

Agio

Hieronder is opgenomen hetgeen op de aandelen gestort is boven de nominale waarde.

Overige reserves

Hierin is cumulatief € 15.522 (2012: € 13.744) begrepen voor ten laste van de reserves gebrachte actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen. Van deze reserve is € 7.495 (2012: € 9.203) niet uitkeerbaar.

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 555.000 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 € 1.000)

	2013	2012
Toevoeging aan de overige reserves	22.094	23.533
Beschikbaar voor regulier dividend (2013: € 0,80 per aandeel; 2012: € 0,80)	34.960	35.058
Beschikbaar voor variabel dividend (2013: € 0,25 per aandeel; 2012: € 0,25)	10.925	10.955
	67.979	69.546

Dit voorstel is niet in de balans verwerkt en heeft geen invloed op de winstbelasting.

20. Winst per aandeel

Gewogen gemiddeld aantal aandelen gedurende het jaar:

(x 1.000)

	2013	2012
Stand begin boekjaar	43.822	43.959
Effect ingekochte eigen aandelen	(91)	(103)
	43.731	43.856

(x € 1)

	2013	2012
Gewone winst per aandeel	1,55	1,56
Verwaterde winst per aandeel	1,55	1,56

De uitgegeven 555.000 personeelsopties zijn verwaterend aangezien de uitoefenprijs onder de gemiddelde koers gedurende het jaar ligt en zijn derhalve meegenomen in de berekening van de verwaterde winst per aandeel.

21. Overige voorzieningen

De overige voorziening heeft betrekking op franchiserisico's en hangt samen met verstrekte borgstellingen en terugkoopverklaringen jegens financiële instellingen ten behoeve van franchisenemers.

(x € 1.000)

	2013	2012
Stand begin boekjaar	197	191
Toevoegingen		6
Onttrekkingen	(34)	
Stand einde boekjaar	163	197

22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen

Langlopende verplichtingen

(x € 1.000)

	Resterende looptijd (jaren)	2013	2012
5,09% USD 70 mln-lening (Bullet)	1	52.787	56.888
3,55% USD 75 mln-lening (Bullet)	4	54.314	56.682
4,15% USD 75 mln-lening (Bullet)	7	54.314	56.682
Reële waarde derivaten		11.132	4.540
		172.547	174.792
Aflossingsverplichting binnen 1 jaar		53.232	0
Leningen langer dan 1 jaar		119.315	174.792
Aflossingsverplichting na 5 jaar		57.430	57.430

De Groep maakt gebruik van cross currency interest rate swaps om het rente- en valutarisico te beheersen in overeenstemming met het treasury beleid. De looptijd van de swaps is gelijk aan de looptijd van de leningen.

De afdekkingen van de USD-leningen zijn behandeld als cash-flow hedge, met uitzondering van de afdekking van de 5,09% USD lening die als fair value hedge is behandeld.

De 3,55% USD-lening en de 4,15% USD-lening zijn via cross currency interest rate swaps effectief omgezet in respectievelijk 3,46% en 3,96% €-leningen. De geamortiseerde kostprijs van de leningen is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swaps beloopt negatief € 10.717 (2012: negatief € 4.540) en is verantwoord onder de langlopende verplichtingen.

De 5,09% USD-lening is effectief omgezet in een €-lening met een variabele opslag van 53bp boven euribor. De geamortiseerde kostprijs van deze lening is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swap beloopt in 2013 negatief € 415 (2012: positief € 3.715 verantwoord onder financiële vaste activa). Het verlies op het afdekkingsinstrument bedraagt € 3.990 (2012: verlies € 1.197) en de winst (2012: winst) op de afgedekte positie is daaraan gelijk. In de USD-leningscontracten zijn 'change of control' clauses opgenomen.

Schulden aan kredietinstellingen

Zekerheden

De Groep beschikt ultimo 2013 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 110 miljoen, waarvan geen gebruik wordt gemaakt. Hiervan is € 40 miljoen gecommiteerd. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen geen zekerheden gesteld. Wel dient Sligro Food Group ultimo 2013 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	0,3

Aan de gestelde ratio wordt derhalve ruimschoots voldaan.

Indien niet aan de overeengekomen ratio wordt voldaan kunnen de kredietverstrekkers nadere eisen stellen.

23. Overige belastingen en premies

(x € 1.000)

	2013	2012
BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage	21.957	20.666
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	10.125	10.680
Pensioenpremies	590	418
	32.672	31.764

24. Overige schulden en overlopende passiva

(x € 1.000)

	2013	2012
Personeel	22.671	25.140
Klantenbonussen	7.742	7.352
Emballage	4.723	4.115
Uitgestelde omzet zegels	2.436	2.423
Overige	8.699	6.764
	46.271	45.794

Onder de schulden aan personeel zijn onder meer verplichtingen voor winstdeling, vakantiegeld en -dagen opgenomen.

25. Risicobeheer

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt de Groep krediet-, liquiditeits- en marktrisico (rente-, valuta- en overig marktrisico). Er zijn ten opzichte van vorig jaar geen wijzigingen in het beleid en de beheersing van de Groep ten aanzien van deze risico's.

Kredietrisico

Binnen de groepsactiviteiten is er sprake van een verschillend kredietrisico. Bij de foodretailactiviteiten leveren de supermarkten alleen tegen contante dan wel gegarandeerde betaling, zodat nagenoeg geen kredietrisico wordt gelopen. Bij leveringen aan supermarktfranchisenemers concentreert zich binnen de Groep het grootste kredietrisico, doordat bij een deel van de afnemers naast de gebruikelijke betaaltermijn voor leveringen, kredietrisico wordt gelopen in het kader van de financiering van deze zelfstandige ondernemers. Dit kan zowel plaatsvinden door middel van het rechtstreeks verstrekken van financieringen, opgenomen onder financiële vaste activa, dan wel het afgeven van borgstellingen c.q. terugkoopverklaringen voor door financiële instellingen verstrekte financieringen. De risico's worden zoveel mogelijk beperkt door beoordeling van de rentabiliteit van het vestigingspunt en van de zelfstandige ondernemer, die het vestigingspunt exploiteert. Tevens dienen de activa van het vestigingspunt tot zekerheid. Elk project wordt besproken in het winkelnetoverleg en de uitstaande vorderingen worden dagelijks bewaakt. Bovendien wordt periodiek de levensvatbaarheid van de vestigingspunten beoordeeld. Ultimo 2013 beliepen de vorderingen op foodretailafnemers opgenomen onder financiële vaste activa en handelsvorderingen circa € 16 miljoen (2012: € 14 miljoen).

De ouderdom van deze vorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	< 1 mnd	1 - 3 mnd	3 - 12 mnd	> 12 mnd	Totaal
2013	<u>16</u>	<u></u>	<u></u>	<u></u>	<u>16</u>
2012	<u>14</u>	<u></u>	<u></u>	<u></u>	<u>14</u>

Bij de foodservice-activiteiten vindt een deel van de leveringen plaats zonder gegarandeerde betaling vooraf. In belangrijke mate worden de daaruit voortvloeiende vorderingen door middel van de zogenaamde Bedrijven Euro-incasso verrekend. In beperkte mate neemt de afnemer zelf het initiatief tot betaling. Deze incasso is geen instrument dat betaling garandeert, indien de afnemer onvoldoende middelen heeft. Door de grote spreiding over de afnemers en de korte betaaltermijnen is gebleken dat het kredietrisico in relatie tot de leveringen op krediet bij de foodservice-activiteiten relatief beperkt is. Ondanks de slechte economische omstandigheden voor een deel van onze foodserviceafnemers zijn de risico's dan wel verliezen weliswaar toegenomen maar desalniettemin nog steeds relatief beperkt. Ultimo 2013 beliepen de vorderingen op foodservice-afnemers circa € 81 miljoen (2012: € 58 miljoen).

De ouderdom van deze vorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	< 1 mnd	1 - 3 mnd	3 - 12 mnd	> 12 mnd	Totaal
2013	<u>80</u>	<u>1</u>	<u></u>	<u></u>	<u>81</u>
2012	<u>57</u>	<u>1</u>	<u></u>	<u></u>	<u>58</u>

De toename van de vorderingen hangt onder meer samen met een gewijzigde mix zelfbediening/bezorging, waaronder de overname van van Oers, alsmede de invoering van de Bedrijven Euro Incasso (SEPA). De Groep heeft ultimo 2013 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 48 miljoen (2012: € 41 miljoen). 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 (mede met het oog op de gewijzigde marktomstandigheden op de kredietmarkt) de beschikbaarheid van € 40 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	119,3	138,7	4,2	72,5	62,0
Kortlopende verplichtingen	<u>284,2</u>	<u>284,7</u>	<u>284,7</u>	<u></u>	<u></u>
Totaal	<u>403,5</u>	<u>423,4</u>	<u>288,9</u>	<u>72,5</u>	<u>62,0</u>

Marktrisico (rente-, valuta- en overig marktrisico)

Een deel van het risico van schommelingen in vreemde valutakoersen en rentepercentages wordt afgedekt met behulp van afgeleide financiële instrumenten.

Renterisico

Onder toelichting nummer 22 is inzicht gegeven in de langlopende financiering en de rentecondities daarbij. Tevens heeft de hoogte van de kapitaalmarktrente invloed op de pensioenverplichting.

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op leningen en inkopen. Dit betreft voornamelijk de Amerikaanse dollar. Zoals toegevoegd onder waarderingsgrondslag I₂ 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 valutaffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

Gevoeligheidsanalyses

Rente

Uit 2013 zal een algemene stijging van Euribor met een half procentpunt naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belastingen met circa € 0,2 miljoen. Voor de rentegevoeligheidsanalyses van pensioenen wordt verwezen naar toelichting 5C.

Valuta

De invloed van de koers van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro is relatief beperkt doordat valutakoerswijzigingen relatief eenvoudig en snel in een aanpassing van de verkoopprijzen tot uiting komen.

Loonkosten/Energie

De (direct toewijsbare) loonkosten maken ruim 50% uit van de totale kosten. De invloed van een algemene toename van een half procentpunt op de loonkosten zal naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belasting van circa € 1 miljoen. Circa 6% van de kosten zijn direct of indirect afhankelijk van de energieprijzen. De invloed van een algemene wijziging van de energieprijzen met 5% is eveneens circa € 1 miljoen.

Kapitaalbeheer

De Groep streeft ernaar om zoveel mogelijk gebruik te maken van haar kredietfaciliteiten in het kader van de financiering, 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 (inclusief acquisities) van 10%. De aanpak is in 2013 niet gewijzigd.

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 zijn eveneens gewaardeerd tegen reële waarde en vallen onder 'niveau 3' (eigen waarderingsmethodiek).

Overige risico's

Algemeen

Zoals elk bedrijf loopt ook de Groep 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.

Conjunctuur en concurrentie

Doordat de Groep zich vooral richt op de etende mens bestaat haar afzet vooral uit levensmiddelen, hetgeen maar beperkt conjunctuurgevoelig is. Wel kunnen er verschuivingen optreden tussen de twee bedrijfsactiviteiten van de Groep, foodservice en foodretail.

In de afzetmarkten en bij de leveranciers daarvan, vindt een schaalvergrotingsproces plaats, waarbij zowel afnemers als de toeleverende groothandels c.q. grootwinkelbedrijven in omvang toenemen. Ook aan de zijde van de toeleveranciers van de Groep is deze tendens merkbaar. Mede daardoor wordt in zeer concurrerende markten geopereerd, waardoor de Groep structureel niet in staat is haar kostenverhogingen volledig door te berekenen aan haar afnemers. Kostenverhogingen moeten grotendeels opgevangen worden door efficiëntieverbeteringen om de winstgevendheid op peil te kunnen houden, dan wel te kunnen verbeteren.

Met name in de foodretailbranche ontstaan regelmatig periodes van sterk verhoogde concurrentie, die in de branche prijzenoorlog worden genoemd. Dit heeft ook consequenties voor de foodservicemarkt, zij het veelal in wat geringere mate.

Acquisities

De groeidoelstellingen van de Groep omvatten naast autonome groei, groei door acquisities. De laatste jaren streeft de Groep ernaar om eens per één of twee jaar een relatief grote overname te doen, hetgeen een overname betekent die tot een omzettoename leidt van méér dan 5%. In 2013 zijn de groothandelsactiviteiten van Van Oers overgenomen, hetgeen ruim 3% omzet aan de Groep toevoegt. Hoewel wij veel ervaring hebben met overnames en de daarbij behorende financiële, integratie- en andere risico's, blijven aan groei door overnames, ondanks uitvoerige due diligence vooraf, meer risico's verbonden dan aan autonome groei. Uitgangspunt is dat overgenomen bedrijven binnen korte tijd opgenomen worden in het informatiesysteem van de Groep, waardoor ze snel onder centrale sturing en controle vallen. Ultimo 2013 geldt dat voor alle bedrijfsactiviteiten.

Informatiesystemen

De Groep is in hoge mate afhankelijk van haar in eigen beheer ontwikkelde IT-systemen die door een team van ervaren specialisten onderhouden en doorontwikkeld worden. Er zijn uitvoerige maatregelen getroffen om de continuïteit van de gegevensverwerking veilig te stellen. In het jaar 2013 is er op dit terrein weer vooruitgang geboekt, met name op security gebied. Door de sterke integratie van de groepsactiviteiten zou uitval van de systemen al binnen enige dagen tot het stilvallen van een belangrijk deel van de activiteiten leiden.

Voedselveiligheid

Doordat de Groep primair levensmiddelen verhandelt en bewerkt, speelt voedselveiligheid een belangrijke rol. De Groep heeft voedselveiligheid zowel vanuit proces-oogpunt als vanuit productoogpunt gedefinieerd binnen de diverse schakels in de organisatie.

Het voldoen aan externe kwaliteitsstandaarden wordt als vanzelfsprekend ervaren. Indien gevaar voor de volksgezondheid dreigt, liggen uitvoerige draaiboeken klaar om de mogelijke gevolgen zoveel mogelijk te beperken. Het niet voldoen aan deze principes kan ernstige gevolgen hebben voor de marktpositie.

26. Operationele lease- en huurverplichtingen

Overeenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden:

(x € 1.000)

	2013	2012
Operationele leaseverplichtingen		
< 1 jaar	169	139
1-5 jaar	344	0
> 5 jaar	0	
Jaarlast	208	334
Huurverplichtingen eigen huisvesting		
< 1 jaar	34.255	33.117
1-5 jaar	104.123	88.445
6-10 jaar	61.750	47.758
> 10 jaar	26.118	16.471
Jaarlast	34.832	33.376
Contante waarde	197.815	172.843
Huurverplichtingen ten behoeve van afnemers		
< 1 jaar	3.386	3.221
1-5 jaar	9.553	8.981
6-10 jaar	2.836	2.070
> 10 jaar	0	
Contante waarde	14.957	13.769

De operationele leaseverplichtingen hebben vooral betrekking op ICT systemen. De huurverplichtingen eigen huisvesting betreft 113 panden (2012: 112), 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 € 1.000)

	2013	2012
Vastgoedbeleggingen		
< 1 jaar	1.098	1.311
1-5 jaar	894	1.598
6-10 jaar	0	0
> 10 jaar	0	
Overige vastgoed		
< 1 jaar	1.822	1.947
1-5 jaar	3.726	4.040
6-10 jaar	380	456
> 10 jaar	0	

De vastgoedbeleggingen hebben betrekking op onroerend goed in eigendom dat verhuurd wordt aan franchiseafnemers 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.

27. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2013 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 30 miljoen (2012: € 3 miljoen). Hierin is circa € 16 miljoen begrepen voor een project dat naar verwachting bij een belegger wordt ondergebracht.

28. Voorwaardelijke verplichtingen

Terugkoopverplichtingen

Er zijn terugkoopverklaringen verstrekt aan financiële instellingen voor verstrekte financieringen aan retail-afnemers met een totaal obligo van € 2 miljoen (2012: € 2 miljoen). Ten opzichte van deze terugkoop-verklaringen 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.

29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

Goodwill

In toelichting 10 is informatie opgenomen over de waardering van goodwill en het testen daarvan op bijzondere waardevermindering.

Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

Toelichting 25 bevat informatie over deze risico's, inclusief een gevoeligheidsanalyse.

Vorderingen op leveranciers

Dit betreft een schatting van de in toelichting 15 vermelde vergoedingen van leveranciers.

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 2013 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 195 miljoen (2012: € 200 miljoen).

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.

Pensioenen

Toelichting 5c bevat de veronderstellingen die gehanteerd zijn voor de berekening van de pensioenkosten en de pensioenvoorziening. In toelichting 25 is een gevoeligheidsanalyse daarvan opgenomen.

30. 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 vennootschapsbelasting is afzonderlijk verantwoord.

De aansluiting tussen de kasstroom uit bedrijfsoperaties en het bedrijfsresultaat blijkt uit de volgende opstelling:

(x € 1.000)

	2013	2012
Bedrijfsresultaat	88.477	89.786
Afschrijvingen en amortisatie	53.443	53.797
	141.920	143.583
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	37	(299)
	141.957	143.284
Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:		
Vorraden	20.055	(13.306)
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	(31.306)	1.437
Kortlopende schulden	25.740	21.589
Voorzieningen	(614)	(1.212)
Eigen vermogen	(1.489)	(4.845)
	12.386	3.663
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	154.343	146.947

De post geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden sluit als volgt aan op de balans:

(x € 1.000)

	2013	2012
Geldmiddelen en kasequivalenten	134.717	101.646
Schulden aan kredietinstellingen	0	0
	134.717	101.646

31. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de in toelichting 13 vermelde dagvers-bedrijven. In totaliteit was hiermee in 2013 een inkoopvolume gemoeid van € 188 miljoen (2012: € 183 miljoen) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2013 bedraagt de handelsschuld aan deze bedrijven € 13,1 miljoen (2012: € 10,8 miljoen). 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 € 0,4 miljoen (2012: € 1,9 miljoen). Deze post is opgenomen onder de overige financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2013 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 1,7 miljoen (2012: € 2,3 miljoen). Gezien het karakter daarvan is deze post opgenomen onder de crediteuren.

De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar de inkoopbehoefte aan foodretailproducten is ondergebracht. Het inkoopvolume in 2013 beliep € 947 miljoen (2012: € 945 miljoen). Ultimo 2013 bedraagt de handelsschuld € 52,1 miljoen (2012: € 43,7 miljoen). Gezien het karakter daarvan is deze schuld 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 2013 zijn 122.000 aandelen Sligro Food Group (2012: 137.200) tegen de marktprijs gekocht van Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

over 2013

(x € 1.000)

	2013	2012	2011
Resultaat deelnemingen	67.771	69.546	78.207
Overig resultaat	208		
Winst over het boekjaar	67.979	69.546	78.207

Vennootschappelijke balans per 28 december 2013

vóór winstbestemming

(x € 1.000)

ACTIVA	28-12-2013	29-12-2012	31-12-2011
Immateriële activa	8.157	8.337	8.337
Financiële vaste activa	558.003	545.756	531.660
Totaal vaste activa	566.160	554.093	539.997
Vorderingen op groepsmaatschappijen	4.792	416	569
Totaal vlottende activa	4.792	416	569
Totaal activa	570.952	554.509	540.566
PASSIVA	28-12-2013	29-12-2012	31-12-2011
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.655	2.655	2.655
Agio	31.106	31.106	31.106
Overige reserves	458.369	438.886	415.969
Wettelijke reserve deelnemingen	10.843	12.316	12.629
Onverdeelde winst	67.979	69.546	78.207
	570.952	554.509	540.566
Schulden aan groepsmaatschappijen			
Totaal kortlopende verplichtingen			
Totaal passiva	570.952	554.509	540.566

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

(voor zover niet anders vermeld, luiden de bedragen in € 1.000)

Algemeen

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. Bij het opstellen van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 402 Boek 2 BW.

Activa

Immateriële activa

Goodwill

(x € 1.000)

	2013	2012
Stand begin boekjaar		
Aanschafwaarde	9.809	9.809
Cumulatieve amortisatie	(1.472)	(1.472)
	8.337	8.337
Desinvesteringen	(180)	
Stand einde boekjaar	8.157	8.337
Aanschafwaarde	9.598	9.809
Cumulatieve amortisatie	(1.441)	(1.472)

Financiële vaste activa

(x € 1.000)

	2013	2012
Deelnemingen	533.003	545.756
Vordering op groepsmaatschappijen	25.000	0
	558.003	545.756

Deelnemingen

Dit heeft betrekking op de 100%-dochtervennootschap Sligro Food Group Nederland B.V. Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

(x € 1.000)

	2013	2012
Stand begin boekjaar	545.756	531.660
Resultaat	67.771	69.546
Op aandelen gebaseerde betalingen	288	449
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	(2.806)	(6.588)
Ingekochte eigen aandelen	(3.006)	(3.311)
Dividend	(75.000)	(46.000)
Stand einde boekjaar	533.003	545.756

Vordering op groepsmaatschappijen

Dit betreft een verstrekte lening van € 25.000 met een looptijd van 10 jaar tegen een rentepercentage van 1% op jaarbasis.

Passiva

Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 94. Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen in toelichting 19 bij de geconsolideerde jaarrekening.

De reserves in de vennootschappelijke jaarrekening sluiten als volgt aan op de geconsolideerde jaarrekening:

(x € 1.000)

	2013	2012
Geconsolideerd		
Overige reserves	550.823	530.576
Hedging reserve	(3.611)	(2.578)
Reserve eigen aandelen	(13.369)	(10.363)
Herwaarderingsreserve	3.348	3.113
	<u>537.191</u>	<u>520.748</u>
Vennootschappelijk		
Overige reserves	458.369	438.886
Onverdeelde winst	67.979	69.546
Wettelijke reserve deelnemingen	10.843	12.316
	<u>537.191</u>	<u>520.748</u>

Wettelijke reserves

Deze post bestaat uit de wettelijke reserve deelnemingen en de herwaarderingsreserve.

Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

(x € 1.000)

	2013	2012
Stand begin boekjaar	12.316	12.629
Mutatie boekjaar	<u>(1.473)</u>	<u>(313)</u>
Stand einde boekjaar	<u>10.843</u>	<u>12.316</u>

De wettelijke reserve deelnemingen ten bedrage van € 10.843 (2012: € 12.316) heeft betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties (onder andere als gevolg van hedge-accounting en herwaarderings) van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserve wordt op individuele basis bepaald.

Voorwaardelijke verplichtingen

De vennootschap maakt deel uit 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 102.

Aldus goedgekeurd voor publicatie,

Veghel, 23 januari 2014

De raad van commissarissen:

A. Nühn, president

Th.A.J. Burmanje

B.E. Karis

R.R. Latenstein van Voorst

De directie:

K.M. Slippens, voorzitter

H.L. van Rozendaal

W.J.P. Strijbosch

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Sligro Food Group N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 28 december 2013 en van het resultaat en de kasstromen over 2013 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Oordeel betreffende de vennootschappelijke jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 28 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Onze opdracht

Wij hebben de jaarrekening 2013 van Sligro Food Group N.V. te Veghel (de vennootschap) gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 28 december 2013, de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2013, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 2013, het geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2013, het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2013 en de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit de vennootschappelijke balans per 28 december 2013, de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2013 en de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Controlestandaarden. Onze verantwoordelijkheden onder deze standaarden worden nader beschreven in de paragraaf Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening. Wij zijn onafhankelijk van Sligro Food Group N.V. zoals bepaald in de Verordening op de gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA) en de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants (ViO) en hebben voldaan aan onze andere verantwoordelijkheden zoals voorgeschreven in deze voorschriften. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

De kernpunten van onze controle

De kernpunten van onze controle zijn die aangelegenheden die, in onze professionele oordeelsvorming, het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. Deze aangelegenheden zijn een selectie uit de zaken die wij met het bestuur en de raad van commissarissen hebben gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles dat wij met hen hebben besproken.

Onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze aangelegenheden zijn opgezet in het kader van onze controle van de jaarrekening als geheel. Wij geven geen afzonderlijk oordeel over deze individuele aangelegenheden. Ons oordeel over de jaarrekening is niet aangepast als gevolg van de hieronder beschreven belangrijkste controle-aangelegenheden.

Schattingonzekerheid in de waardering van leveranciersbonussen

De grondslagen bevatten onder punt H₂ een toelichting op de verschillende soorten vergoedingen van leveranciers, zoals bonussen, promotionele vergoedingen en betalingskortingen. Deze leveranciersbonussen zijn een significante component van de inkoopwaarde van de omzet. Naast generieke afspraken via Inkoopcombinatie Superunie, betreft het een groot aantal specifieke afspraken met individuele leveranciers. Een gedeelte van de leveranciersbonussen is ontvangen gedurende het boekjaar, maar een aanzienlijk bedrag wordt pas geïncasseerd na balansdatum. Verwezen wordt naar punt 15 van de jaarrekening. De toetsing van het te vorderen bedrag

per balansdatum vereist in enige mate professionele oordeelsvorming.

Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen van de vennootschap met betrekking tot het proces van leveranciersbonussen en de bewaking van de vordering per leverancier getest. Daarnaast hebben we de afloop van de vordering per 29 december 2012 (voorgaand boekjaar) beoordeeld, cijferanalyses uitgevoerd op omzet, inkoopwaarde van de omzet en brutowinst, alsmede de vordering per 28 december 2013 op leveranciers, via Inkoopcombinatie Superunie, gecontroleerd aan de hand van de opgave van Inkoopcombinatie Superunie.

Gevoeligheden ten aanzien van de waardering van goodwill Foodretail

De goodwill Foodretail betreft een significant bedrag op de balans van de vennootschap. De vennootschap is, op basis van EU IFRS, verplicht om jaarlijks het bedrag van de goodwill te onderzoeken op bijzondere waardevermindering (impairment). Deze jaarlijkse impairment test was significant voor onze controle, gezien de marktontwikkelingen en omdat het inschattingsproces in enige mate complex en subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen.

Voor Foodretail is de realiseerbare waarde bepaald op basis van de geschatte directe opbrengstwaarde na aftrek van verkoopkosten. De vennootschap analyseerde de prijzen die de afgelopen periode in de markt zijn betaald voor individuele, respectievelijk groepen van supermarktvestigingspunten, alsmede in de markt bekende vermenigvuldigingsfactoren, bijvoorbeeld een percentage van de omzet. Wij verifieerden de bronnen waarop de test was gebaseerd en beoordeelden de redelijkheid van de gehanteerde veronderstellingen.

We hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen van de vennootschap over de veronderstellingen en de uitkomst van de impairment test. De toelichtingen van de vennootschap over de goodwill zijn opgenomen in punt 10 van de jaarrekening. Daar wordt specifiek vermeld dat de directe opbrengstwaarde ruim boven de boekwaarde van de goodwill (en overige activa) van Foodretail ligt.

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

De vennootschap is in belangrijke mate afhankelijk van de IT-infrastructuur voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten. In de afgelopen jaren heeft de vennootschap aanzienlijke bedragen geïnvesteerd in de verbetering van de IT-hardware, -systemen en -processen, gericht op het vergroten van de effectiviteit van de IT-infrastructuur en de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking. Verwezen wordt naar de paragraaf Risico en risicobeheersing in het jaarverslag.

Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking beoordeeld, uitsluitend voorzover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van de jaarrekening. Daarbij hebben we gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in ons controleteam. Onze werkzaamheden bestonden uit de beoordeling van de ontwikkelingen in de IT-infrastructuur en het testen van de voor onze controle relevante interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot IT-systemen en -processen. In onze management letter aan het bestuur hebben we aanbevelingen gedaan, gericht op verdere mogelijke verbeteringen op dit gebied. Verwezen wordt naar het bericht van de raad van commissarissen.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening van de vennootschap is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. De toepassing van deze veronderstelling is passend tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen dan wel hiervoor geen realistisch alternatief heeft. In het kader van onze controle van de jaarrekening kunnen wij ons verenigen met de toepassing door het bestuur van de continuïteitsveronderstelling bij het opmaken van de jaarrekening van de vennootschap.

Het bestuur heeft geen onzekerheid van materieel belang geïdentificeerd die gerede twijfel kan doen ontstaan over het vermogen van de vennootschap om haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit voort te zetten. Daarom worden er geen onzekerheden van deze aard in de jaarrekening van de vennootschap vermeld.

Op basis van onze controle van de jaarrekening van de vennootschap, hebben ook wij een dergelijke onzekerheid van materieel belang niet geïdentificeerd. Echter, noch het bestuur, noch de accountant kan het vermogen van de vennootschap om haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit voort te zetten garanderen.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en de getrouwe weergave van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die noodzakelijk is om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze controle heeft tot doel om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten en om een oordeel te geven op basis van onze controle. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate van zekerheid, maar biedt geen garantie dat eventuele materiële afwijkingen altijd worden ontdekt bij een controle die overeenkomstig de Nederlandse controlestandaarden is uitgevoerd. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en worden van materieel belang geacht indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed zullen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Bij een controle die in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden wordt uitgevoerd passen wij gedurende de gehele planning en uitvoering van de controle professionele oordeelsvorming toe en hebben we een professioneel kritische instelling. Daarnaast omvat onze controle:

Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het selecteren van controlewerkzaamheden naar aanleiding van deze risico's en het uitvoeren ervan, en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico dat een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude niet wordt ontdekt is groter dan het risico als gevolg van fouten, aangezien bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.

Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de redelijkheid van de door het bestuur gemaakte schattingen en de daarmee samenhangende toelichtingen in de jaarrekening.

Het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen, en of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen. Het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de vennootschap en bedrijfsactiviteiten binnen de vennootschap om een oordeel te geven over de jaarrekening.

Wij zijn verplicht met de raad van commissarissen te communiceren over, onder andere, de geplande scope en timing van de controle en significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij zijn ook verplicht om aan de raad van commissarissen te bevestigen dat wij de relevante ethische voorschriften inzake onafhankelijkheid hebben nageleefd, en om met hen alle relaties en andere zaken, die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden, te communiceren en, indien van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens vermelden wij:

- dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Rotterdam, 23 januari 2014

KPMG Accountants N.V.

P.W.J. Smorenburg RA

Voorstel winstverdeling

Zoals ook toegelicht onder toelichting 19 heeft de directie met toestemming van de raad van commissarissen na balansdatum het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan:

(x € 1.000)	
Toevoeging aan de overige reserves	22.094
Beschikbaar voor regulier dividend (€ 0,80 per aandeel)	34.960
Beschikbaar voor variabel dividend (€ 0,25 per aandeel)	10.925
	67.979

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. Winstuitkeringen worden aangekondigd bij advertentie in een landelijk versijjnend dagblad en, indien aandelen officieel ter beurse zijn genoteerd, in de Officiële Prijs-courant van de Euronext Amsterdam N.V. te Amsterdam.
- 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.

Gebeurtenissen na balansdatum

In januari 2014 is aangekondigd dat verwacht mag worden dat overeenstemming zal worden bereikt over de overname van de groothandelsactiviteiten van Rooswinkel Horeca groothandel en de aandelen van Horeca Totaal Sluis B.V.

Rooswinkel richt zich vooral op horeca en institutionele klanten in de regio zuidoost Nederland. De overname van Rooswinkel omvat de klantencontracten, waaraan op jaarbasis ruim € 30 miljoen omzet is verbonden, een aantal vrachtwagens met bijbehorende leasecontracten, alsmede circa 120 medewerkers. Naar verwachting vindt er een geleidelijke overdracht van de klantencontracten naar de groep plaats gedurende het eerste half jaar 2014, te starten nadat de ACM toestemming voor de overname heeft verleend. Horeca Totaal Sluis B.V. realiseerde in 2013 een omzet van € 20 miljoen en heeft circa 40 medewerkers. Horeca Totaal Sluis richt zich vooral op (recreatie)horeca en institutionele klanten in de regio Zeeuws Vlaanderen. Naar verwachting wordt deze overname in februari afgerond. De groep verwacht een omzettoename in 2014 door deze acquisities van circa € 35 miljoen. Met deze acquisities is een koopsom van bijna € 19 miljoen gemoeid zoals toegelicht onder toelichting 1 op pagina 104.

Tienjarenoverzicht

(x € miljoen)⁸⁾

	2013	2012	2011	2010	2009
Resultaat					
Omzet	2.498,4	2.467,4	2.420,2	2.286,3	2.258,0
Ebitda	141,9	142,3	159,0	145,5	148,8
Ebita	100,7	99,1	114,9	98,8	106,4
Ebit	88,5	88,5	105,0	90,9	98,2
Vrije kasstroom	101,0	96,0	76,3	66,3	73,2
Winst over het boekjaar	68,0	68,6	78,2	70,2	74,3
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	132,6	129,0	123,9	106,9	123,3
Voorgesteld dividend	45,9	46,0	46,2	30,9	44,3
Vermogen					
Eigen vermogen ¹⁾	571,0	554,5	540,6	500,1	482,3
Netto geïnvesteerd vermogen ²⁾	640,4	658,9	691,6	688,5	645,2
Totaal vermogen	1.006,1	968,3	931,1	937,3	852,2
Medewerkers					
Jaargemiddelde (fulltime)	5.829	5.848	5.880	5.513	5.552
Personeelskosten ³⁾	233,6	227,3	217,1	203,3	197,1
Investerings					
Netto-investeringen ⁴⁾	35,8	32,9	46,0	40,7	46,6
Afschrijvingen	41,2	43,2	44,1	46,7	42,4
Verhoudingsgetallen					
Toename omzet in %	1,3	1,9	5,9	1,3	4,2
Toename winst in %	(0,9)	(11,1)	11,4	(5,5)	4,2
Bruto winst in % omzet	23,1	22,6	23,2	23,1	23,3
Ebitda in % omzet	5,7	5,8	6,6	6,4	6,6
Ebita in % omzet	4,0	4,0	4,7	4,3	4,7
Ebit in % omzet	3,5	3,6	4,3	4,0	4,3
Winst in % omzet	2,7	2,8	3,2	3,1	3,3
Rendement gemiddeld eigen vermogen ⁵⁾	12,1	12,5	15,0	14,3	16,4
EBIT in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	13,6	13,1	15,2	14,8	16,3
Eigen vermogen in % totaal vermogen	56,8	57,3	58,1	53,3	56,6
Omzet per medewerker (x € 1.000)	429	422	412	415	407
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	40,1	38,9	36,9	36,9	35,5
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal⁶⁾ (x 1 €)					
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	43,7	43,8	44,0	44,1	44,3
Eigen vermogen	13,07	12,65	12,30	11,34	10,90
Winst	1,55	1,56	1,78	1,59	1,68
Voorgesteld dividend	1,05	1,05	1,05	0,70	1,00
waarvan variabel dividend ⁷⁾	0,25	0,25	0,20		0,30

1) Voor winstverdeling. 2) Totale activa, minus geldmiddelen en swaps, onder aftrek van kortlopende verplichtingen, zonder de rentedragende daarvan. 3) Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten. 4) Zie noot 2, voetnoot 4. 5) Berekend op basis van het resultaat na belastingen. 6) Cijfers over voorgaande jaren herrekend in verband met aandelensplitsing in 2007. 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.

2008	2007	2006	2005	2004
2.167,6	2.065,7	1.661,2	1.545,5	1.443,9
146,8	134,9	118,9	100,4	110,4
106,6	101,0	93,2	76,1	90,2
98,6	95,8	90,4	74,1	88,2
74,0	8,2	50,6	9,0	37,5
71,3	74,2	62,1	50,9	58,6
102,8	83,1	78,5	48,3	67,8
28,4	28,0	24,4	21,0	20,6
426,0	374,8	312,8	265,5	223,3
643,8	644,6	571,4	414,3	377,7
875,2	858,0	719,3	534,5	534,2
5.600	5.083	3.662	3.521	2.984
191,4	170,6	127,2	114,0	101,6
36,4	81,5	32,3	40,7	26,1
40,2	33,8	25,7	24,3	20,3
4,9	24,4	7,5	7,0	6,5
(3,9)	19,5	22,0	(13,2)	30,8
23,8	22,9	21,6	20,2	19,7
6,8	6,5	7,2	6,5	7,6
4,9	4,9	5,6	4,9	6,2
4,5	4,6	5,4	4,8	6,1
3,3	3,6	3,7	3,3	4,1
17,8	21,6	21,5	20,8	29,4
16,3	15,8	18,6	17,9	23,3
48,7	43,7	43,5	49,7	41,8
387	406	454	439	484
34,2	33,6	34,7	32,4	34,1
43,7	43,1	42,4	42,0	41,2
9,75	8,69	7,37	6,32	5,41
1,63	1,72	1,46	1,21	1,41
0,65	0,65	0,57	0,50	0,50

Global Reporting Initiative (GRI)

Visie en strategie		
1.1	Verklaring van de directie.	Voorwoord
Organisatieprofiel		
2.1	Naam van de verslaggevende organisatie.	Sligro Food Group N.V.
2.2	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	Samenvatting/Profiel
2.3	Operationele structuur.	Profiel
2.4	Locatie van het hoofdkantoor.	Veghel
2.5	Het aantal landen waarin de organisatie actief is.	Profiel
2.6	Eigendomsstructuur en rechtsvorm.	Belangrijke data
2.7	Afzetmarkten.	Profiel
2.8	Omvang van de verslaggevende organisatie.	Profiel
2.9	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode.	Acquisitie Van Oers
2.10	Onderscheidingen die tijdens de verslagperiode werden toegekend.	MVO-hoofdstuk
Verslagparameters		
3.1	Verslagperiode.	2013
3.2	Datum van het meest recente verslag.	23-01-2014
3.3	Verslaggevingscyclus.	Jaarlijks
3.4	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	mvo@sligro.nl (MVO hoofdstuk)
3.5	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
3.6	Afbakening van het verslag.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
3.7	Vermeld eventuele specifieke beperkingen voor de reikwijdte of afbakening van het verslag.	Nvt
3.8	Basis voor verslaggeving over andere entiteiten.	Nvt
3.10	Uitleg over de gevolgen van eventuele herformuleringen van eerder verstrekte informatie.	Nvt
3.11	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes.	Nvt
3.12	Tabel waarin staat waar in het verslag de standaardonderdelen van de informatievoorziening te vinden zijn.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
Bestuur, verplichting, betrokkenheid		
4.1	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die vallen onder het hoogste bestuurslichaam.	Personalia
4.2	Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam.	Personalia
4.3	Voor organisaties met een enkelvoudige bestuursstructuur: vermeld het aantal onafhankelijke en/of niet-leidinggevende leden van het hoogste bestuurslichaam.	Nvt
4.4	Mechanismen die aandeelhouders en medewerkers de gelegenheid geven om aanbevelingen te doen aan of medezeggenschap uit te oefenen op het hoogste bestuurslichaam.	AVA en OR (Medewerkers)
4.14	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
4.15	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	MVO hoofdstuk - Over dit verslag
Prestatie-indicatoren		
Economie		
EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd, waaronder inkomsten, operationele kosten, personeelsvergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden.	Jaarrekening
EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringsplan van de organisatie.	Medewerkers/ Jaarrekening
EC4	Significante financiële steun van een overheid.	Geen

Milieu		
EN3	Direct energieverbruik door primaire energiebronnen in joules of multipliers van joules (bijvoorbeeld gigajoules).	MVO hoofdstuk - Energie
EN4	Indirect energieverbruik door primaire bron in joules of multipliers.	MVO hoofdstuk - Energie
EN5	Energie die bespaard is door besparingen en efficiëntieverbeteringen in joules of multipliers.	MVO hoofdstuk - Energie
EN6	Initiatieven ten behoeve van energie-efficiënte of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven.	MVO hoofdstuk – Energie
EN7	Initiatieven ter verlaging van het indirecte energieverbruik en reeds gerealiseerde verlaging.	MVO hoofdstuk - Energie
EN16	Totale directe en indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht (in tonnen CO ₂ equivalent).	MVO hoofdstuk - Klimaat
EN17	Andere relevante indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht (in tonnen CO ₂ equivalent).	MVO hoofdstuk - Klimaat
EN18	Initiatieven ter verlaging van de emissie van broeikasgassen en gerealiseerde verlagingen.	MVO hoofdstuk - Klimaat
Arbeidsomstandigheden		
LA1	Totaal personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.	Medewerkers
LA4	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	Medewerkers/ Website
LA7	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio.	Medewerkers - Ziekteverzuim
LA10	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie.	Medewerkers
LA11	Programma's voor competentie management en levenslang leren die de blijvende inzetbaarheid van medewerkers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan (pensioen).	Medewerkers
Mensenrechten		
HR1	Percentage van en totaal aantal aanmerkelijke investeringsovereenkomsten waarin clausules over mensenrechten zijn opgenomen of waarvan de naleving van de mensenrechten is getoetst.	MVO hoofdstuk – Assortiment
HR2	Percentage belangrijke leveranciers en aannemers die getoetst zijn op naleving van de mensenrechten en op getroffen maatregelen.	MVO hoofdstuk – Assortiment
HR5	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat daarbij een aanzienlijk risico zou kunnen gelden voor het recht op uitoefening van vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen, alsmede de maatregelen die zijn getroffen ter ondersteuning van deze rechten.	MVO hoofdstuk – Assortiment
HR6	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van kinderarbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van kinderarbeid.	MVO hoofdstuk – Assortiment
HR7	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van gedwongen of verplichte arbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van gedwongen of verplichte arbeid.	MVO hoofdstuk – Assortiment
Maatschappij		
SO6	Totale waarde van financiële en in natura bijdragen aan politieke partijen, politici en gerelateerde instellingen per land.	Geen
SO7	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, antikartel- en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken.	Geen
SO8	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en regelgeving.	Geen
Productverantwoordelijkheid		
PR5	Beleid ten aanzien van klanttevredenheid, met inbegrip van resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid.	MVO hoofdstuk - Klanten

Overige personalia

Kernploeg

A. Aalders	<i>hoofd financiën Sligro Food Group</i>
S. van Acht	<i>hoofd P&O Foodservice Sligro Food Gorup</i>
R. Barten	<i>adjunct-directeur support management Sligro Bezorgservice</i>
J. van den Berg	<i>adjunct-directeur logistiek Sligro Food Group</i>
P. van Berkel	<i>directeur Van Hoeckel, directeur productiebedrijven Sligro Food Group</i>
F. Bogaerts	<i>hoofd category management Foodservice</i>
J. de Bree	<i>directeur P&O Sligro Food Group</i>
H. Dekker	<i>adjunct-directeur operations productiebedrijven</i>
M. van Dinther	<i>account director Sligro Bezorgservice</i>
R. de Haas	<i>commercieel adjunct directeur Van Hoeckel</i>
J. van Heerebeek	<i>commercieel directeur Foodretail</i>
J. van Heereveld	<i>hoofd administratie Sligro Food Group</i>
L. Heijneman	<i>adjunct-directeur field sales Sligro Bezorgservice</i>
R. van Herpen	<i>directeur inkoop/assortimentsmanagement Sligro Food Group</i>
J. Hoenselaars	<i>hoofd opleidingen Sligro Food Group</i>
F. Hofstra	<i>vestigingsdirecteur Sligro Bezorgservice Amsterdam</i>
I. Huntjens	<i>hoofd kwaliteitsdienst Sligro Food Group</i>
D. van Iperen	<i>directeur Sligro Bezorgservice</i>
W. Jansen	<i>hoofd in- en externe communicatie Sligro Food Group</i>
H. Jaspers	<i>informatie- en software-architect Sligro Food Group</i>
K. Kiestra	<i>operationeel directeur Foodretail</i>
N. Krijnen	<i>manager marketing&communicatie Foodretail</i>
P. Lampert	<i>vestigingsdirecteur Sligro Vlissingen</i>
M. de Man	<i>adjunct-directeur operations Sligro Bezorgservice</i>
M. Pietersma	<i>directeur Sligro Zelfbedieningsvestigingen</i>
F. Punte	<i>hoofd vastgoed Sligro Food Group</i>
A. de Rooij	<i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement vers Sligro Food Group</i>
C. de Rooij	<i>directeur Logistiek Sligro Food Group</i>
H. van Rozendaal	<i>CFO Sligro Food Group</i>
L. Rutten	<i>operations manager Sligro Bezorgservice</i>
N. van Sante	<i>adjunct-directeur P&O Sligro Food Group</i>
K. Slippens	<i>directievoorzitter Sligro Food Group</i>
B. Stapel	<i>national account manager Sligro Bezorgservice</i>
R. van der Sluijs	<i>financieel directeur Sligro Food Group</i>
W.J. Strijbosch	<i>directeur Foodservice Sligro Food Group</i>
G. van der Veen	<i>directiesecretaris Sligro Food Group</i>
M. van Veghel	<i>directeur ICT Sligro Food Group</i>
H. Verberk	<i>manager transport Sligro Food Group</i>
A. Verlouw	<i>hoofd bouwzaken Sligro Food Group</i>
S. van Vijfeijken	<i>hoofd GID/WID Sligro Food Group</i>
J. te Voert	<i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement food Sligro Food Group</i>
S. Welsing	<i>directeur supply chain Sligro Food Group</i>
E. Wildeman	<i>projectcoördinator supply chain Sligro Food Group</i>
W. van Wijk	<i>vestigingsdirecteur Sligro Den Haag Forepark</i>
J. van der Wijst	<i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement non-food Sligro Food Group</i>

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

Papier

Dit verslag is geproduceerd met FSC®
gecertificeerd papier

Druk

Bek | www.Bek.nl | advies@Bek.nl | Veghel



The 2013 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 2013