



Jaarverslag 2008



Belangrijke data

Agenda¹⁾

Definitieve omzet 2008	2 januari 2009
Definitieve cijfers 2008	22 januari 2009
Persconferentie	22 januari 2009
Analistenbijeenkomst	22 januari 2009
Publicatie jaarverslag	3 februari 2009
Algemene vergadering van aandeelhouders ten kantore van de vennootschap, Corridor 11 te Veghel, 11.00 uur	11 maart 2009
Publicatie ruilverhouding keuzedividend	27 maart 2009
Betaalbaarstelling dividend	6 april 2009
Trading update	16 april 2009
Halfjaarcijfers 2009	16 juli 2009
Persconferentie	16 juli 2009
Analistenbijeenkomst	16 juli 2009
Trading update	15 oktober 2009
Definitieve omzet 2009	6 januari 2010
Definitieve cijfers 2009	28 januari 2010
Persconferentie	28 januari 2010
Analistenbijeenkomst	28 januari 2010

1) Persberichten worden vóór beurs 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 (0413) 34 35 00
Fax (0413) 36 30 10
www.sligrofoodgroup.nl

Inhoud

Jaarverslag

Voorwoord	2
Het aandeel	4
Kerngegevens	7
Profiel	8
Vestigingsplaatsen	10

Personalia	11
------------	----

Jaarverslag van de directie

Strategie op hoofdlijnen	12
Commerciële ontwikkeling	15
● Foodretail	18
● Foodservice	22
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	28
Organisatie en medewerkers	35
Risico en risicobeheersing	42
Corporate Governance	46
Investerings	48
Resultaten	50
Financiering	54
Vooruitzichten	56
Bestuurdersverklaring	57
Bericht van de raad van commissarissen	58

Jaarrekening

Geconsolideerd

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2008	64
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2008	65
Geconsolideerde balans per 27 december 2008	66
Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2008	67
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2008	67
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	68
Grondslagen	68
Toelichtingsoverzicht	75

Vennootschappelijk

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2008	108
Vennootschappelijke balans per 27 december 2008	109
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	110

Overige gegevens

Accountantsverklaring	112
Winstverdeling	113

Overige informatie, niet behorend tot de jaarrekening

Tienjarenoverzicht	114
Overige personalia	116



*Directie v.l.n.r. Henk-Jan Peterse,
Huub van Rozendaal,
Johan Pardoel,
Koen Slippens*

Voorwoord

Een overgangsjaar

Het jaar 2008 kan met recht een overgangsjaar genoemd worden. De economische omgeving wijzigde sterk, bij ons zelf was er sprake van integreren en structureren, na een periode van sterke acquisitiegroei en het directievoorzitterschap wisselde.

Vorig jaar waren wij blij te kunnen constateren dat er na jaren van terughoudendheid van de consument, in 2007 een duidelijk positieve omslag in de markt waargenomen kon worden. Hoewel de eerste tekenen van de kredietcrisis zich al in 2007 lieten aanzien, zal niemand de omvang en de gevolgen daarvan hebben kunnen vermoeden. Vooral na de zomer van 2008 was er sprake van een ongekende daling van het consumentenvertrouwen en was in sommige sectoren van de economie een forse omslag merkbaar. Natuurlijk hebben wij meerdere periodes van economische teruggang meegemaakt, maar het bijzondere van deze situatie ligt in de beperking van de kredietmogelijkheden voor consumenten en bedrijven en de extreme waardedalingen van activa. Daardoor is ook veel moeilijker te voorspellen hoe en hoe snel de economie zich kan herstellen. Ons inziens zal het echter nog wel even blijven stormen.

Gelukkig is Sligro Food Group vooral actief in de segmenten van de markt die daardoor relatief minder worden getroffen. We blijven immers altijd eten. Juist in tijden dat op grote uitgaven bezuinigd wordt, is eten en drinken, zowel binnens- als buitenshuis, toch net die betaalbare luxe. Er zal ongetwijfeld

enige verschuiving plaatsvinden tussen de diverse segmenten van de foodservicemarkt, maar zelfs het effect op het restaurantsegment wordt nogal eens overdreven. Diverse andere segmenten in de foodservicemarkt, zoals institutionele relaties en scholen, ondervinden nagenoeg geen negatieve gevolgen van de tegenzittende economie. Ook in eerdere recessies viel het effect op de Nederlandse markt mee, althans als dat vergeleken wordt met Angelsaksische landen. Het zou echter naïef zijn te veronderstellen dat wij niets zullen merken van de gewijzigde omstandigheden. Vorig jaar schreven wij al dat niet zozeer het consumentenvertrouwen voor ons van belang is, maar vooral werkzekerheid. Op dat terrein zijn de vooruitzichten verslechterd. Doordat bovendien de prijsstijging van voedingsmiddelen afneemt, zal een en ander tot afvlakking van onze omzetgroei leiden.

De afgelopen twintig jaar hebben wij nooit een negatieve autonome omzetontwikkeling behaald, al zijn er in die periode zeker periodes geweest dat de markt zelf wel een beperkte afname liet zien. We denken dat het jaar 2009 daarop geen uitzondering zal zijn.

Onze formules zijn goed gepositioneerd en vooral Sligro slaagt er al heel veel jaren in om de markt te out-performen. Het zal dan ook geen verbazing wekken dat ons investeringsprogramma zich vooral op Sligro richt. Dat betekent uitbreiding van bestaande vestigingen, een nieuwe locatie en wij zullen verdere stappen zetten in het separeren van bezorg- en zelfbedie-

ningsactiviteiten. Het succes van dit laatste programma heeft onze hoogste verwachtingen ruimschoots overtroffen. Bij onze supermarkten richten wij ons vooral op herstel van de nog beperkte winstgevendheid. Door het omvangrijke investeringsprogramma in 2006 en 2007 in dit segment is daar nu weinig noodzaak tot investeringen. Daardoor hebben wij overigens wel te maken met hoge afschrijvings- en amortisatielasten, die een normaal niveau fors overstijgen. Vanuit die achtergrond gezien dragen onze supermarktactiviteiten inmiddels behoorlijk bij aan onze operationele kasstroom. Vooral bij de versbeleving is er een verbetering te zien in de positionering van EM-TÉ in diversen consumentenonderzoeken. Deze ontwikkeling verheugt ons, want wij beschouwen dat als één van de kernpunten van de EM-TÉ-formule. Tevens kondigden wij al eerder een onderzoek aan om de Golf-formule om te bouwen naar een EM-TÉ-franchiseformule. Wij verwachten op korte termijn over de onderzoeksresultaten te kunnen berichten. Deze ontwikkeling kan niet los gezien worden van de totstandkoming van een masterplan voor het verbeteren van de winstgevendheid van de totale foodretailactiviteiten. Ook daarover zullen wij binnen afzienbare tijd onze concrete plannen berichten met het daarbij beoogde tijdsplan.

Kort samengevat steeg de groepsomzet over 2008 met 4,9% tot € 2.168 miljoen en autonoom met 6,4%. De foodservice-resultaten namen verder toe. Het bedrijfsresultaat maakte al een heel grote stap in 2007, maar in 2008 was er wederom een verbetering met € 7,4 miljoen tot € 94,8 miljoen. Als percentage van de omzet nam het bedrijfsresultaat toe met 0,1% tot 6,6%.

Het bedrijfsresultaat van Foodretail liet de beoogde verbetering nog niet zien en kwam uit op € 2,2 miljoen ten opzichte van € 4,6 miljoen in 2007. Als percentage van de omzet betekende dit een afname van 0,3% tot 0,3%. De overdracht van MeerMarkt/Attent speelde hierbij een rol. Dat komt in het deelnemingsresultaat positief tot uiting.

In totaliteit liet het bedrijfsresultaat een toename zien van € 2,8 miljoen tot € 98,6 miljoen.

In het jaar 2007 was er een éénmalig fiscaal onbelast transactieresultaat op de inbreng van de formules MeerMarkt en Attent in Spar Holding. Exclusief deze éénmalige bate is in 2008 een groei van de nettowinst gerealiseerd met € 6,6 miljoen (10,2%). Doordat deze post in 2008 ontbreekt, liet de totale nettowinst een daling zien van € 74,2 miljoen in 2007 tot € 71,3 miljoen in 2008. De winst per aandeel beloopt € 1,63, een afname van 5,2% ten opzichte van 2007. Voorgesteld wordt een onveranderd dividend uit te keren van € 0,65 per aandeel.

Zoals hiervoor vermeld verwachten wij in 2009 meer uitdagende marktomstandigheden dan in 2008, maar we gaan desalniettemin uit van een positieve autonome omzetonwikkeling. We denken dat wij in staat zullen zijn de druk op bruto-winstmarges, die er bij dit soort marktomstandigheden altijd is, te kunnen compenseren door onze sterke inkooppositie, afzetmixverbeteringen en een verdere toename van het omzetaandeel private labels. Forse tegenwind in de markten maakt de strijd niet makkelijker, maar Sligro Food Group heeft al vaak laten zien juist in dat soort marktomstandigheden optimaal te presteren. Moeilijke marktomstandigheden geven veel uitdagingen maar ook kansen, zeker op de middellange termijn. Wij weten dat wij daarbij ondersteund worden door een uitermate solide financiële positie en een sterke kasstroom.

Ons jaarthema 2009 luidt dan ook: "Tegen de wind in!"

Wij achten de economische omstandigheden overigens te onzeker om een concrete resultaatsprognose af te geven.

Tot slot wil ik graag een persoonlijk woord toevoegen. In 2008 heeft Abel Slippens na 30 jaar, waarvan bijna 20 jaar als directievoorzitter, afscheid genomen van Sligro Food Group. In die periode heeft Abel Slippens Sligro Food Group nadrukkelijk op de kaart gezet. Met veel passie en ondernemerschap werd een ongekende omzet- en winstgroei gerealiseerd. Er zijn weinig ondernemers die zo'n lang en succesvol track-record kennen. Abel, dank voor jouw inspirerende leiding!

Het moge duidelijk zijn dat daarmee de lat voor het nieuwe team hoog ligt. Er staat echter een stevig team met een goede balans tussen Sligro Food Group-ervaring en een frisse kijk op ons bedrijf en onze markten. De afgelopen 10 jaar werkten we samen in de top van ons mooie bedrijf en bouwden we samen verder aan Sligro Food Group. Een compleet andere koers lijkt daarmee dan ook niet voor de hand te liggen.

Sligro Food Group zal dus blijven groeien en bloeien in de markten, richting de etende mens. Met het nieuwe directieteam gaan wij het ongetwijfeld stormachtige 2009 met veel vertrouwen tegemoet. Het zal er regelmatig pittig aan toe gaan, maar dat maakt de uitdaging alleen maar groter:

Tegen de wind in!

Veghel, 22 januari 2009

Koen Slippens,
directievoorzitter



Het aandeel

De aandelen van Sligro Food Group worden verhandeld op Euronext Amsterdam N.V. De markt in Sligro Food Group-aandelen werd in 2008 ondersteund door vier liquiditeitsverschaffers: Kempen & Co, SNS Securities, Rabo Securities en ING. Sligro Food Group is opgenomen in de AScX-index.

Verloopoverzicht aandelen (x 1.000 stuks)

	2008	2007	2006	2005	2004
Geplaatst primo	43.118	42.408	42.008	41.234	40.198
Stockdividend	574	546	164	630	852
Optie-uitoefening ¹⁾	0	164	236	144	184
Geplaatst ultimo	43.692	43.118	42.408	42.008	41.234
Gemiddeld geplaatst	43.692	43.118	42.338	41.954	41.200

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

Ultimo 2008 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 43.691.848. Dit is een toename van 573.654 ten opzichte van ultimo 2007. De winst en cash flow per aandeel zijn berekend op basis van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen, zoals toegelicht op pagina 97. Er staan geen optierechten meer uit.

Sligro Food Group streeft een dividenduitkering na van circa 40% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. Voorgesteld wordt om het dividend gelijk te houden aan 2007, of te wel € 0,65 per aandeel. Over 2008 belooft de uitkeringsquote daarmee 39,9%.

De binnenkort geheel vernieuwde 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)

	2008	2007	2006	2005	2004
Hoogste notering	30,99	37,01	26,25	20,87	18,15
Laagste notering	13,70	22,78	16,70	15,60	11,26
Ultimo jaar	14,90	26,80	25,75	17,64	18,15
Winst per aandeel	1,63	1,72	1,46	1,21	1,42
Dividend	0,65	0,65	0,57	0,50	0,50
Beurswaarde ultimo (x € mln)	651	1.156	1.092	741	748
	2008	2007	2006	2005	2004
Totale omzet in aandelen (x € miljoen)	382	485	290	132	112
Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)	16.577	17.112	12.548	7.746	8.142
Aantal transacties (enkel telling)	61.538	51.633	19.733	11.336	6.949

De maand met het hoogste aantal verhandelde aandelen in 2008 was januari met 3,6 miljoen stuks. Het laagste aantal beliep 0,7 miljoen stuks in december.

Opgave aandelenbezit

Overzicht WMZ-meldingen	%
Stichting Administratiekantoor Slippens	33,95
Darlin N.V.	6,12
Parcom Quotect Equity Management B.V.	7,79
Kempenn Capital Management N.V.	6,36

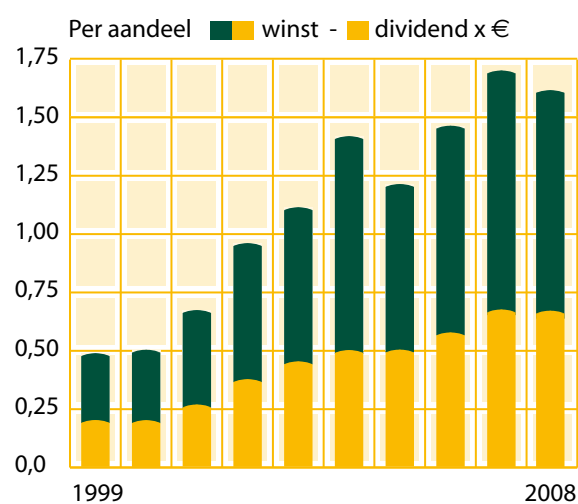
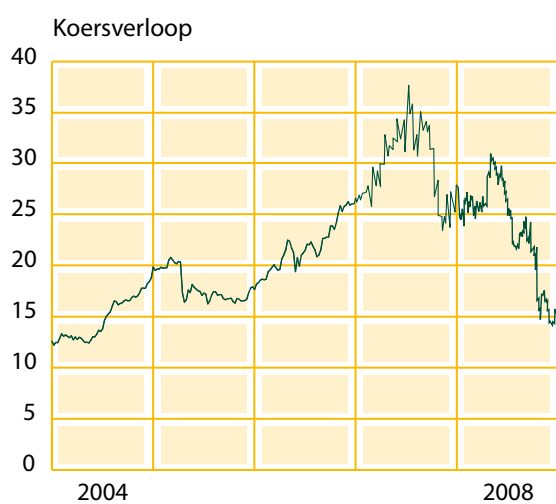
WMZ-meldingen dienen te geschieden bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Er kunnen dubbel tellingen ontstaan. Dit betekent dat deze meldingen niet altijd een goed inzicht geven in het aantal vrij verhandelbare aandelen. Daarom zijn dubbel tellingen gecorrigeerd.

Volgens onze informatie bezitten de medewerkers van Sligro Food Group 1.349.000 aandelen, waarvan er 228.000 in bezit zijn van de leden van de directie. Bij de grote Nederlandse financiële instellingen zijn spreidingsoverzichten opgevraagd. Deze instellingen hadden eind 2008 97% (2007: 94%) van het geplaatste kapitaal onder beheer.



Op basis van deze overzichten kan de volgende verdeling in % van het kapitaal gegeven worden:

	<i>Particulier</i>		<i>Institutioneel</i>		<i>Banken</i>		<i>Overigen</i>		<i>Totaal</i>	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Nederland	38	38	7	8	17	17	20	16	82	79
UK					6	5			6	5
USA					3	3			3	3
Overig					5	5	1	1	6	6
Totaal	38	38	7	8	31	30	21	17	97	93



Kerngegevens

(Bedragen x € 1.000)

	2008	2007
Resultaat		
Omzet	2.167.585	2.065.686
Bruto bedrijfsresultaat (vóór afschrijvingen en amortisatie, ebitda)	146.832	134.865
Bedrijfsresultaat (ebit)	98.553	95.824
Winst over het boekjaar	71.348	74.177
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	102.824	83.097
Voorgesteld dividend	28.400	28.027
Vermogen		
Eigen vermogen	426.015	374.775
Netto rentedragende schuld ¹⁾	183.674	240.853
Totaal vermogen	875.153	857.973
Medewerkers		
Jaargemiddelde (fulltime)	5.600	5.083
Salarissen en sociale lasten	191.447	170.598
Verhoudingsgetallen		
Toename omzet t.o.v. voorgaand jaar in %	4,9	24,4
Toename winst t.o.v. voorgaand jaar in %	(3,8)	19,5
In % van de omzet:		
Brutowinst	23,8	22,9
Bruto bedrijfsresultaat	6,8	6,5
Bedrijfsresultaat	4,5	4,6
Winst over het boekjaar	3,3	3,6
Rendement in % gemiddeld eigen vermogen	17,8	21,6
Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	15,3	15,4
Eigen vermogen in % van het totaal vermogen	48,7	43,7
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal		
Aantal uitstaande aandelen (ultimo x 1.000)	43.692	43.118

1) Onder aftrek van geldmiddelen en reële waarde derivaten.

(Bedragen x €)

Eigen vermogen	9,75	8,69
Winst	1,63	1,72
Cashflow	2,74	2,63
Voorgesteld dividend	0,65	0,65
Beurskoers ultimo	14,90	26,80



Profiel

In Sligro Food Group zijn foodretail- en foodservicebedrijven actief, die zich direct en indirect richten op de totale Nederlandse markt van de etende mens. Dit geschiedt volgens een multi-channelstrategie met verschillende verkoop- en distributievormen (zelfbediening en bezorging) en via verschillende distributiekkanalen (detailhandel en groothandel).

Foodretail

De foodretailactiviteiten bestaan uit circa 140 full service-supermarkten. Hiervan worden er ruim 80 in eigen beheer geëxploiteerd onder de EM-TÉ-formule en bijna 60 door zelfstandige ondernemers onder de Golff-formule.

Foodservice

De foodservice-activiteiten bestaan uit twee samenwerkende bedrijfsonderdelen:

Sligro richt zich via zelfbediening en bezorging vanuit 44 groot-schalige zelfbedieningsvestigingen en 10 bezorglocaties op horeca, recreatie, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pomp-shops, het midden- en kleinbedrijf en kleinschalige retail-bedrijven.

Inversco-Van Hoeckel richt zich op grootschalige nationale horecaketens en de institutionele markt.

In Sligro Food Group zijn foodretail- en foodservice-bedrijven actief, die zich direct en indirect richten op de totale Nederlandse markt van de etende mens





In Sligro Fresh Partners zijn de eigen productiefaciliteiten van de Groep geconcentreerd voor gespecialiseerde convenience-producten, vis en patisserie.

Circa 60.000 food-, semi-vers-, dagvers- en aan food gerelateerde non-foodartikelen zijn veelal permanent op voorraad, waardoor afnemers snel kunnen worden beleverd. In samenhang hiermee worden bovendien commerciële en bedrijfseconomische diensten geleverd, van complete franchise tot inrichtingsadviezen, opleidingsarrangementen en inspirerende thema-dagen en workshops.

Sligro Food Group heeft haar inkoop van foodretailproducten ondergebracht bij CIV Super-unie B.A., die in de Nederlandse supermarktsector een marktaandeel van circa 35% vertegenwoordigt. Vanwege haar omvang en marktpositie 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 schaalvoordelen. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende werkmaatschappijen, terwijl alles achter de schermen centraal wordt aangestuurd.

Gezamenlijke inkoop, gecombineerd met een direct en gedetailleerd margemanagement, leidt tot toenemende bruto-marges. Vermindering van operationele kosten wordt bereikt door een permanent strakke kostenbeheersing en een gezamenlijke integrale logistieke strategie.

Groepssynergie wordt verder bevorderd door de uitbouw van gezamenlijke ICT-systemen, door gezamenlijk vastgoedbeheer en door concern management development.

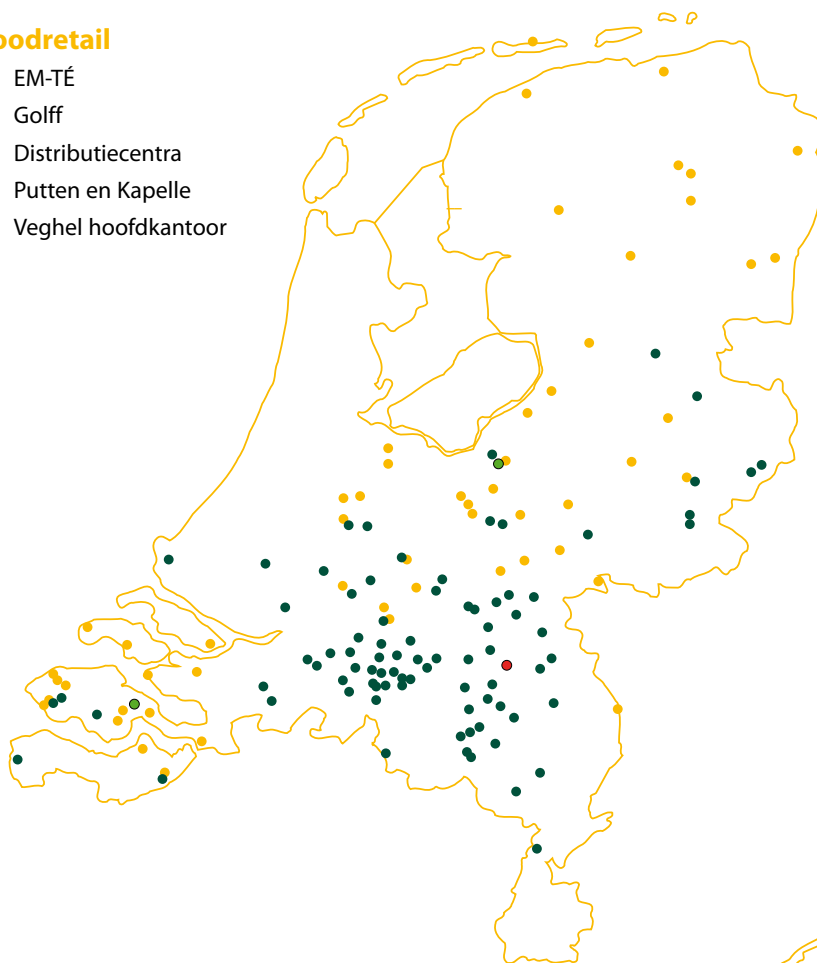
Medewerkers worden gestimuleerd om hun talenten te ontplooien en zich optimaal te ontwikkelen. Inspiratie, training en ontwikkeling van persoonlijke groei zijn hierbij sleutelbegrippen. Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn in al haar activiteiten en voor al haar stakeholders.

Over het jaar 2008 is een omzet gerealiseerd van € 2.168 miljoen met een nettowinst van € 71 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltimebasis bedroeg 5.600.

Vestigingsplaatsen

Foodretail

- EM-TÉ
- Golff
- Distributiecentra
- Putten en Kapelle
- Veghel hoofdkantoor



Foodservice

- Sligro
- SBS
- Sligro / SBS
- Inversco-Van Hoeckel
- Sligro Freshpartners



* Q2-2009

Personalia

Sligro Food Group N.V.

Raad van commissarissen

H.J. Hielkema (65), *president*
Th.A.J. Burmanje (54)
T.J.M. van Hedel (67)
R.R. Latenstein van Voorst (44)
F.K. De Moor (45)
A. Nühn (55)¹⁾

Directie

K.M. Slippens, *voorzitter* (41)
J.H.F. Pardoel, *Foodretail* (46)¹⁾
J.H. Peterse, *Foodservice* (44)
H.L. van Rozendaal, *Financiën* (53)

Secretaris van de vennootschap

G.J.C.M. van der Veeke (47)

Directie Sligro Food Group Nederland B.V.

Concerndirectie alsmede

P.A. van Berkel, *Productie* (44)
J.G.M. de Bree, *Personeel & Organisatie* (51)
R.F.L.H. van Herpen, *Inkoop* (41)
C. de Rooij, *Logistiek* (55)
M.M.P.H.L. van Veghel, *ICT* (36)
W.J.M. de Wit, *Foodservice zelfbediening* (49)

Ondernemingsraad

W. Jansen, *voorzitter*
J. Sarbach, *secretaris*
M. Berger
P. Boland
N. Dinkelaar
A. Donkers
H. Emmers
B. Gerards
E. Goedhart-Joosten
J. van Hal
J. van den Heuvel
B. de Kok
R. Koks
L. de Loeff
J. Maréchal
R. van der Pluijm
R. de Rochemont
R. Rombout
S. van der Velden
D. Verhoofstad
A. Verkerke
J. Willemsen
H. de Wit
R. van de Wouw

¹⁾ Voorstel tot benoeming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 maart 2009.



Jaarverslag van de directie

Strategie op hoofdlijnen

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

Er wordt een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei 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. Wij streven ernaar om de winstgroei gemiddeld tenminste gelijke tred te laten houden met de omzettoename, waardoor aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement geboden kan worden. 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 groei-strategie biedt ontplooiingsmogelijkheden voor onze medewerkers. Leveranciers wordt de mogelijkheid geboden om de afzet van producten te vergroten en nieuwe producten te introduceren, in een aantal gevallen in de vorm van een partnership.

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





De maatschappij profiteert door groeiende werkgelegenheid en een toename van de belastingafdrachten. Wij streven ernaar om te ondernemen op maatschappelijk verantwoorde wijze en daarover ook verantwoording af te leggen. Sligro Food Group richt zich direct en indirect op de etende mens. Als basis wordt een zeer breed foodassortiment geleverd met daaraan gekoppeld een aan food gerelateerd non-foodassortiment. 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 35% vertegenwoordigt. Als de grootste speler 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 bedrijfs-onderdelen, 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.

Samenvatting van het jaar 2008

- Winst over het boekjaar daalt met 3,8% tot ruim € 71 miljoen, exclusief éénmalig transactieresultaat in 2007 stijgt de nettowinst met 10,2%.
- Winst per aandeel daalt met 5,2% tot € 1,63.
- Het voorgestelde dividend blijft ongewijzigd op € 0,65 per aandeel.
- Bedrijfsresultaat neemt toe met € 3 miljoen. Als percentage van de omzet betekent dit een afname van 0,1% tot 4,5%.
- Netto kasstroom uit operationele activiteiten neemt met € 20 miljoen toe tot € 103 miljoen.
- Netto rentedragende schuld neemt af met € 57 miljoen tot € 184 miljoen.
- Omzet groeit met € 102 miljoen of 4,9% tot € 2.168 miljoen.
- Autonome omzettoename beloopt 6,4%. Foodservice wint duidelijk marktaandeel.
- Abel Slippens neemt afscheid als directievoorzitter; Koen Slippens volgt hem op.
- Johan Pardoel nieuwe directeur Foodretail.
- Volle focus op verbeteringsprogramma Foodretail. Concentratie kantooractiviteiten in Veghel.
- Opening nieuwe type II-vestiging in Leeuwarden en verbouwing Sligro Den Bosch tot type IV.
- Forse efficiency- en kwaliteitsslagen in bezorgoperatie Foodservice.



Commerciële ontwikkeling

Doelstellingen

- Omzetgroei van gemiddeld 10% per jaar.
- Maximaal benutten van interne synergiemogelijkheden en kennisuitwisseling tussen de groepsactiviteiten.
- Slagvaardig en permanent margemanagement.

Sligro Food Group is actief binnen de Nederlandse foodmarkt. De markt wordt opgesplitst in het “out of home” kanaal, ook wel foodservice genaamd, en het “at home” kanaal, ook wel foodretail

Strategische invulling

- Continu vernieuwen en verbeteren van de commerciële concepten, formules en aanpak.
- Strakke en efficiënte operationele aansturing van de retail- en foodservicevestigingen.
- Concentratie op grootschalige activiteiten om onnodige complexiteit te vermijden.
- Uitbreiding en upgrading vestigingenennetwerk, optimalisatie en vergroting van bestaande vestigingen.
- Versterking marktpositie bij nationale foodserviceklanten als integraal commercieel dienstverlener, dus géén solitaire logistieke dienstverlening.
- Binden van klanten onder meer door middel van loyaliteitsprogramma's, eventing, eigen merken en eigen productie.
- Fysieke opsplitsing van zelfbedienings- en bezorgactiviteiten bij Foodservice.
- Verdere verhoging klantgerichtheid door permanente opleidingsprogramma's voor medewerkers.
- Benutten van overnamemogelijkheden, mits deze aan onze criteria voldoen.

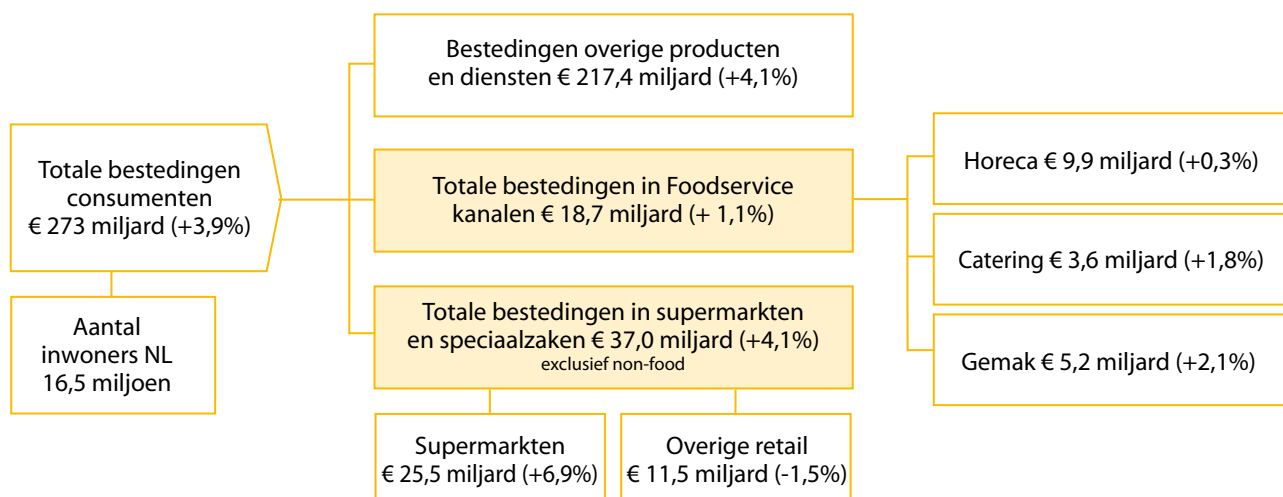
De foodmarkt

Sligro Food Group is actief binnen nagenoeg alle segmenten van de Nederlandse foodmarkt. De markt wordt opgesplitst in het "out of home" kanaal, ook wel foodservice genaamd, en het "at home" kanaal, ook wel foodretail. Hiermee zijn wij direct of indirect (business to business-markt) primair afhankelijk van de bestedingen door de Nederlandse consument. Een overzicht van de totale bestedingen van consumenten blijkt uit onderstaand schema.

Dit schema is afkomstig uit het Foodservice Monitor Jaarrapport 2008-2009, dat 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. Overigens zijn de foodservice markt-definities, marktomvang en -aandelen nog aan veel schommelingen onderhevig en kan het verzamelen van de data duidelijk minder gestructureerd plaatsvinden. Derhalve is deze foodservice-informatie veel minder betrouwbaar dan de meeste data uit het supermarktkanaal.

Voor een vergelijking van de door de consument bestede bedragen en de eigen omzet van Sligro Food Group moet de toegevoegde waarde van onze afnemers en BTW geëlimineerd worden. Het Foodservice Instituut Nederland schat de foodservicemarkt tegen groothandelprijzen in op circa € 7 miljard. Dit sluit niet geheel aan met onze eigen inschattingen, waarin onder andere een ruimere definitie voor kleinschalige bedrijven is gehanteerd en waarin bedrijfsmatige non-foodomzet is begrepen.

Consumentenbestedingen in Nederland



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

(in%)

Marktpartijen			Marktaandeel		
Foodservice¹⁾			Foodretail²⁾		
	2008	2007		2008	2007
Sligro Food Group	16,7	14,8	Albert Heijn	31,3	29,7
Lekkerland	12,0	11,5	C-1000	13,4	14,5
Deli XL	10,7	10,3	Super de Boer	6,8	7,3
Metro	9,4	9,3	Plus ³⁾	6,1	6,0
Heineken	8,5	9,1	Jumbo ³⁾	4,9	4,5
Kruidenier	4,4	4,1	Hard discount ⁵⁾	17,4	17,3
De Kweker/Vroegop	3,8	3,7	Sligro Food Group ³⁾	2,7	2,4
Hanos	3,0	3,1	Overigen ⁴⁾	17,4	18,3
Overigen	31,5	34,1			
	100,0	100,0		100,0	100,0

1) Bron: Foodservice Monitor 2008-2009.

2) Bron: Omzetopgaven bedrijven en marktdefinitie GfK. Hard-discount op basis van marktinschattingen.

3) Lid van inkoopvereniging Superunie. Alle leden tezamen hebben een marktaandeel van bijna 35%.

4) Nagenoeg geheel overige leden Superunie.

5) Inclusief Dirk v/d Broek, sinds 1-7-2008 lid van Superunie.

Maagaandeel Sligro Food Group 7,4%

Uit onderstaand schema blijkt welke bedrijfsonderdelen van de Groep zich op de verschillende marktsegmenten van de totale foodmarkt richten. Hoewel de primair op de klant gerichte activiteiten gescheiden plaatsvinden wordt alles "achter de schermen" centraal aangestuurd. Hierdoor worden maximale synergievoordelen bereikt.

Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor Veghel			
Foodretail		Foodservice	
EM-TÉ 84 eigen winkels	Golff 55 franchise supermarkten	Sligro Horeca, recreatie, catering, pompshops, grootverbruik	Inversco-Van Hoeckel Institutioneel, nationale ketens, grootschalige horeca
2 distributiecentra		Landelijk netwerk van 44 zelfbedienings- en 10 bezorggroothandels	2 distributiecentra
Sligro Fresh Partners & Productiebedrijven 5 gespecialiseerde productiefaciliteiten voor convenience (CuliVers), vis (SmitVis), en patisserie (Maison Niels de Veye) en vier deelnemingen in versbedrijven			

Foodretail



(x € miljoen)

	2008	2007
Omzet	723,7	714,7
Bedrijfsresultaat	2,2	4,6
Netto geïnvesteerd vermogen	191,0	213,3



De omzetontwikkeling in het supermarktkanaal begon heel goed als gevolg van een positief sentiment bij de consument, een hoge voedselinflatie en door een kalendereffect. De foodmarkt wordt namelijk gemeten in 52 weken (en eenmaal per 6 jaar in 53 weken, zoals in 2009). Daardoor viel 31 december 2007 in het boekjaar 2008, hetgeen met name in het eerste kwartaal de omzetgroei positief vertekende.

Gedurende het jaar begon de groei af te vlakken. Dit was onder meer het gevolg van een afnemende inflatie (vooral door de vergelijkingsbasis) en door het afnemende consumentenvertrouwen als gevolg van de sterke economische teruggang vanaf het derde kwartaal. Dit werd ook zichtbaar in groei van het marktaandeel van hard-discounters, na jaren van afname. Full service-supermarkten concentreerden zich sterk op loyaliteits-

programma's, maar passen zich eveneens geleidelijk aan aan de gewijzigde marktomstandigheden, waarbij prijs ongetwijfeld meer op de voorgrond zal gaan treden. De markt voor supermarkten heeft naar schatting van GfK een groei doorgemaakt van 6,2% (2007: 4,0%) tot een totale marktomvang van € 30,0 miljard (inclusief BTW en inclusief non-food). Elk kwartaal nam de groei af. In het vierde kwartaal 2008 lag het groeipercentage op 4,5. De groei is positief beïnvloed door de voedselinflatie. Overigens komt een groot deel van de marktgroei terecht bij de marktleider, doordat die zowel autonoom als door de verwerving van nieuwe vestigingspunten, onder andere van C-1000, in 2008 een dubbelcijferige groei realiseert. De autonome groei van "de rest van de markt" ligt daarmee dus op een beduidend lager niveau. Een overzicht van onze supermarktformules blijkt uit het navolgende overzicht.

Supermarktformules¹⁾

	aantal ultimo boekjaar		x 1.000 m ² v.v.o. ultimo boekjaar		x € miljoen consumentenomzet ¹⁾		omzetindex dezelfde locaties	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
EM-TÉ	84	80	96	92	540	390	104	99
Golff	55	67	46	56	282	286	104	101
Totaal	139	147	142	148	822	676	104	100

1) Exclusief afgestoten MeerMarkt- en Attent-activiteiten en omzet inclusief BTW.

De totale omzet van Foodretail in de groepsomzet bevat de consumentenomzet van EM-TÉ, exclusief BTW en de groothandelswaarde voor leveringen aan Golff-ondernemers en andere afnemers, waaronder de supermarkten van Center Parcs. Gedurende de eerste helft van 2008 is er ook nog circa € 20 miljoen groothandelsomzet gerealiseerd met voormalige MeerMarkt-ondernemers, die inmiddels overgedragen zijn aan 45% deelneming Spar. De omzet kan als volgt verdeeld worden:

(x € miljoen)	2008	2007	(in %)	2008	2007
Eigen supermarkten	498	361		69	50
Zelfstandige ondernemers	226	354		31	50
	724	715		100	100

De daling bij zelfstandige ondernemers heeft vooral betrekking op de overgedragen voormalige MeerMarkt- en Attent-vestigingen. Bovendien zijn enige Golff-supermarkten omgezet in eigen EM-TÉ-vestigingen, dan wel overgedragen aan Spar en andere organisaties.

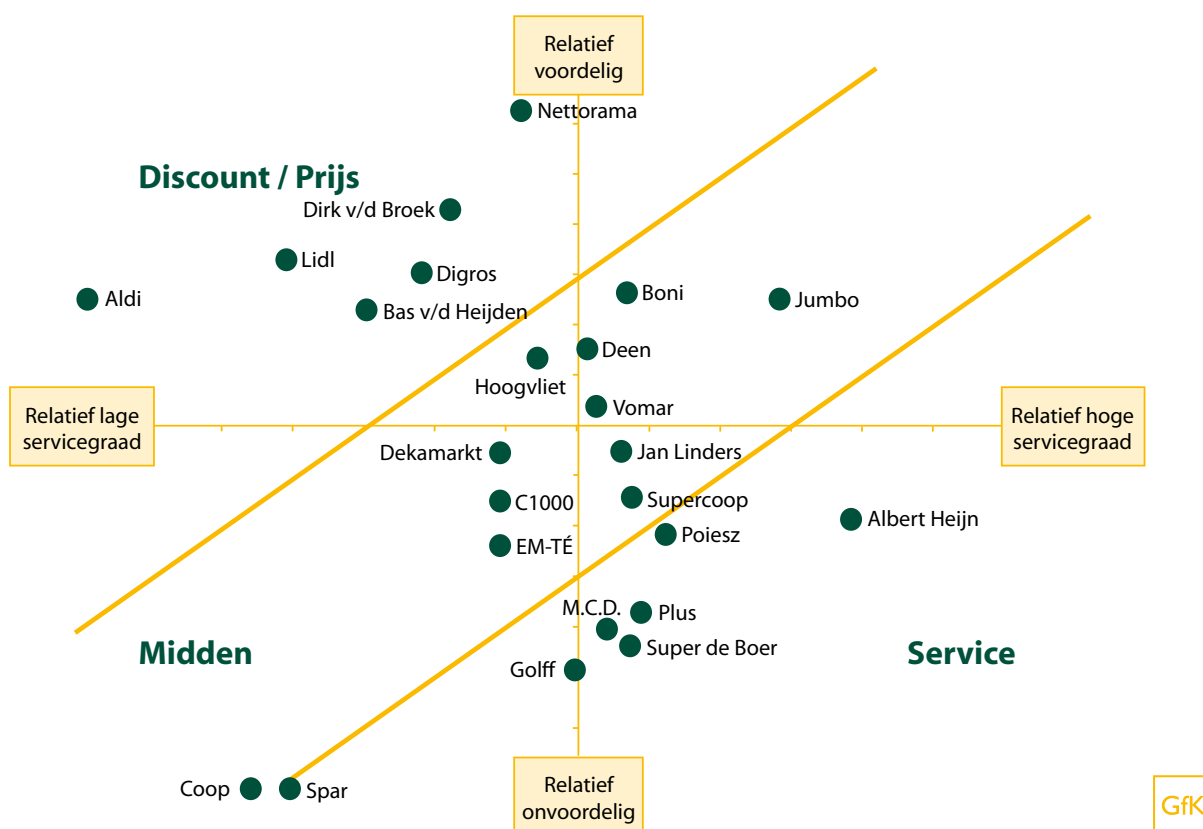


Het kerstrapport van GfK bevat, zoals gebruikelijk, de positionering van de verschillende supermarktformules. De uitslag van het kerstrapport was voor ons teleurstellend, nadat het zomerrapport nog een fraaie verbetering liet zien. Er zijn het afgelopen jaar nogal wat wijzigingen in het assortiment doorgevoerd, die niet altijd de juiste opvolging hadden in de integrale supply-chain. Bovendien hebben we medio 2008 de actiegevoeligheid van onze klanten wat onderschat. Met name als je zoveel nieuwe locaties hebt in nieuwe marktgebieden heeft dat een duidelijke invloed op het aankoopgedrag van de consument. De diverse verbeterelementen zijn inmiddels in voorbereiding en deels al in gang gezet. Tegelijkertijd zijn er ook mooie successen gerealiseerd. EM-TÉ werd onder andere uitgeroepen tot beste vlees-supermarkt van het land, hetgeen een bevestiging is van het beleid op dat gebied.

Gedurende 2008 is een deel van het management van de food-retailactiviteiten vervangen, omdat wij niet tevreden waren over de snelheid en uitvoering van het verbeteringsproces.

Wij zijn tot de conclusie gekomen dat niet de formule (die op diverse vestigingsplaatsen uitstekend scoort) de primaire oorzaak is van de qua tempo tegenvallende ontwikkeling, maar de consequente en strakke uitvoering daarvan. Tevens werken wij aan een her-evaluatie van het vestigingennet, want wij constateren dat er sprake is van sterk uiteenlopende ontwikkelingen tussen de individuele vestigingspunten. Het nieuwe management is druk doende een masterplan op te stellen voor onze foodretailactiviteiten, waar wij in maart over zullen berichten. De uitdagingen waarvoor wij staan kunnen als volgt worden samengevat:

- meer consequente communicatie en positionering;
- enige aanscherping van de formule-uitgangspunten;
- veel strakkere invulling van de operatie ten aanzien van klantgerichtheid, winkelbeeld en efficiency;
- verbetering van het prijsimago;
- her-evaluatie van het vestigingennetwerk (mede in het kader van een mogelijke integratie van de franchise-vestigingen).



Met deze maatregelen wordt beoogd de omzet per m² substantieel te verhogen, waardoor ook het rendement zal verbeteren. Een hogere omzet per m² leidt tot een hogere absolute en relatieve brutowinst en relatief lagere huisvestings- en personeelskosten. EM-TÉ richt zich daarbij primair op de doelgroepen huishoudens met kinderen en de 45+ -consument in het midden-segment van de markt, zowel qua inkomen als culinaire wensen.

In september hebben wij een onderzoek aangekondigd naar de mogelijkheden om onze Golff-formule, waarvan de winkels geëxploiteerd worden door zelfstandige ondernemers, te wijzigen in een EM-TÉ franchiseformule. Dit onderzoek wordt uitgevoerd tezamen met de zelfstandige ondernemers en wij verwachten over de uitkomsten van dat onderzoek en de daaruit volgende consequenties eveneens in maart te kunnen berichten. De consequenties daarvan kunnen ingrijpend zijn. Het houdt immers meer in dan het wijzigen van de naam en de communicatie. Het betekent ook een herbeoordeling van het vestigingennetwerk, zowel aan de Golff- als aan de EM-TÉ-zijde, een prijs-(verschillen)beoordeling, een herbeoordeling van de contractuele relatie met de zelfstandige ondernemers en een consequente invulling van de formule in eigen en franchise-winkels in de toekomst. Evident uitgangspunt is dat zowel Golff als EM-TÉ voordeel moeten hebben van de keuze. Wij zijn er blij mee dat het overleg met de zelfstandige ondernemers op constructieve wijze plaatsvindt.

Beoogd wordt de omzet per m² substantieel te verhogen

Met zoveel aandacht voor de toekomst zou de indruk kunnen ontstaan dat er in 2008 op foodretailterrein weinig vorderingen zijn gemaakt. Het tegendeel is waar. Eind 2007 is begonnen met de overdracht van de MeerMarkt- en Attent-vestigingspunten aan de 45% deelneming in Spar. Dit omvangrijke project is medio 2008 afgesloten, waardoor Spar nu is uitgegroeid tot marktleider in het buurtsupersegment. Uiteraard heeft de enorme omzettoename aan de Spar-zijde daar tot enige tijdelijke groeistuipen geleid. Nu de integratiefase achter de rug is, concentreert het Spar-management zich volledig op de opti-

malisering van de bedrijfsvoering en een verdere uitbouw van haar concept. In dit kader zijn in 2008 ook enige kleine Golff-vestigingen overgedragen aan Spar en dat zal ook in 2009 het geval zijn. De overdracht van de MeerMarkt- en Attent-vestigingen heeft het mogelijk gemaakt de back-office activiteiten in de retaildistributiecentra en op het hoofdkantoor te stroomlijnen.

Door geografische herverdeling en concentratie op groot-schalige activiteiten waren de retaildistributiecentra in staat de relatieve kosten substantieel terug te dringen, waarvan wij vooral in 2009 de vruchten kunnen plukken. De hoofdkantoor-taken van Foodretail zijn in de loop van 2008 geheel geconcentreerd in het groepshoofdkantoor in Veghel. Het voormalige Prisma hoofdkantoor in Putten is in het tweede kwartaal van 2008 gesloten. Dit heeft tot een besparing van enige tientallen medewerkers geleid en gezorgd voor een betere stroomlijning van de organisatie. Een deel van de medewerkers is overgegaan naar Spar en naar het hoofdkantoor in Veghel. Voor medewerkers die dat niet wilden is een passende regeling getroffen in overeenstemming met het daartoe afgesloten sociaal plan. Wij verwachten ook daarvan de financiële vruchten te plukken in 2009, omdat dit in 2008 nog gepaard ging met de nodige afvloeiingskosten. Er loopt nog een aantal automatiserings- en andere projecten, waardoor wij in de loop van 2009 in staat zullen zijn om nog verdergaande efficiency maatregelen door te voeren.

In 2008 zijn ook een nieuw personeelsplannings- en winkelvoor-raadmanagementsysteem bij EM-TÉ in gebruik genomen en uitgerold in de vestigingen. Het gebruik van deze systemen zal geleidelijk verder worden verfijnd en het voorraadstelsel zal op meer assortimentsgroepen van toepassing worden, waardoor wij nog verdergaande besparingen, maar ook kwaliteitsslagen in de supply-chain, kunnen realiseren. Deze systemen zijn gebaseerd op jarenlange ervaring bij de Sligro zelfbedieningsgroot-handels, uiteraard aangepast voor de specifieke supermarktom-standigheden. Ook bij de rationalisatie van het vestigingennet zijn in 2008 al de nodige vorderingen gemaakt. Behalve door de eerder genoemde overdracht van kleine Golff-vestigingen aan Spar hebben wij ook diverse Golff- en EM-TÉ-vestigingen verkocht aan derden. Deze vestigingen boden ons geen mogelijkheden om ze structureel rendabel te krijgen als full-service supermarkt. Na de aankoop van de grote groep van 80 Edah-locaties is een dergelijke optimalisatieslag alsmede de eerder genoemde her-evaluatie ons inziens een logische vervolgstap.

Foodservice



(x € miljoen)

	2008	2007
Omzet	1.443,9	1.351,0
Bedrijfsresultaat	94,8	87,4
Netto geïnvesteerd vermogen	427,6	398,1



Volgens het FSIN is de foodservicemarkt in 2008 gestegen met ruim 1% tot € 18,7 miljard. Zoals op pagina 16 al bericht wordt de foodservicemarkt veel minder nauwkeurig in kaart gebracht dan de foodretailmarkt. Daardoor zijn er ook in 2008 weer omvangrijke aanpassingen in de marktomvang over dit jaar en voorgaande jaren doorgevoerd. Wij zijn overigens van mening dat het jaar na jaar blijven wijziging van definities en methodes de geloofwaardigheid van de informatie geen goed doet en hopen dan ook dat het FSIN de komende jaren meer constantheid zal betrachten in haar rapportages.

De foodservicemarkt wordt gemeten in door consumenten bestede bedragen. Daarin is niet alleen de BTW begrepen, maar ook de toegevoegde waarde van onze afnemers, waardoor het verschil tussen de marktomvang inclusief BTW en onze omzet exclusief BTW veel groter is dan in de foodretailmarkt.

De marktgroei in 2008 is in de loop van het jaar afgevlakt. Gegeven de prijsontwikkeling in de markt zijn de volumes in heel 2008 afgenomen. Uit nevenstaand schema op pagina 17 blijkt dat onze foodserviceactiviteiten zich veel beter hebben ontwikkeld dan de

markt zelf. Dat heeft twee hoofdachtergronden:

- De omzetverdeling van onze activiteiten is anders dan die van de markt. Onze verdeling blijkt uit het onderstaande taartdiagram, waarvan de indeling afwijkt van de foodservice-monitor. Wij zijn in zijn algemeenheid gericht op de sectoren die het wat beter doen dan de gehele markt. Bijvoorbeeld binnen de groep horeca zijn wij oververtegenwoordigd in segmenten die van economische tegenwind relatief minder last hebben. De drankensector daarentegen, die het mede door het rookverbod erg slecht heeft gedaan, is een sterk door brouwers en drankenhandels gedomineerd segment. Sligro Food Group is naast horeca juist sterk in relatieve groeisectoren, zoals in de instellingenmarkt, scholen en pompshops.
- De belangrijkste factor is echter dat wij beter presteren dan de markt door de kracht van de Sligro-formule en de doorgevoerde (proces-)verbeteringen bij de bezorgactiviteiten, door deze onder te brengen in gespecialiseerde distributiecentra.

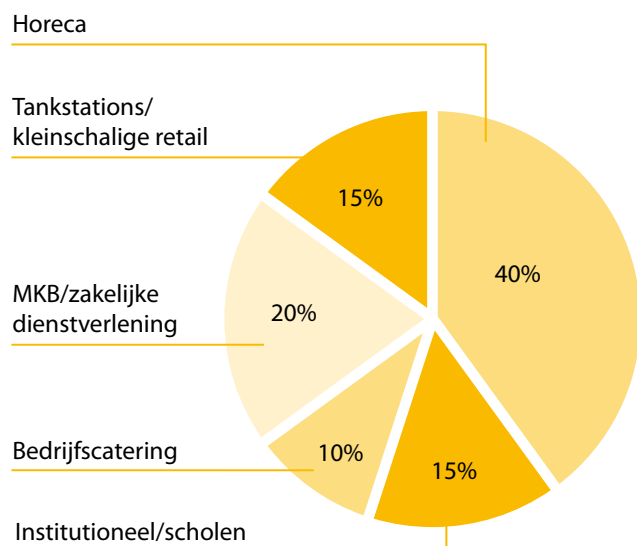
Een mooie marktpositie met volop ruimte voor groei

Deze twee factoren hebben ervoor gezorgd dat wij volgens opgave van het FSIN ons marktaandeel in 2008 met bijna 2% hebben kunnen uitbreiden tot 16,7%. Overigens is door herdefinitie van de markt zelf en enige specifieke marktpartijen daarin de waarde van de groothandelsmarkt fors opwaarts bijgesteld tot circa € 7 miljard. In 2007 werd ons marktaandeel in een lagere markt nog berekend op 17,5%, terwijl dat nu neerwaarts is bijgesteld tot 14,8%. Evident is dat wij, gemeten naar totale omzet marktleider zijn, maar bij de individuele distributievormen anderen vóór ons moeten laten. Een mooie positie met volop ruimte voor groei dus.

Onze totale foodservice-omzet, volgens onze eigen definitie, beloopt € 1.444 miljoen. Daarvan is € 1.185 miljoen of te wel 82% begrepen in de marktdefinitie van de foodservicemonitor. Het verschil bestaat hoofdzakelijk uit bedrijfsmatige non-food omzet en uit klantencategorieën die niet tot de foodservicemarkt worden gerekend, zoals kleinschalige bedrijven en retailers die in kopen verrichten in onze zelfbedieningsgroothandels.

Binnen onze foodservice-activiteiten richt Inversco-Van Hoeckel zich op institutionele klanten en grootschalige horecaketens, terwijl Sligro alle klantencategorieën bedient, uitgezonderd institutioneel.

Onze productieactiviteiten zijn gebundeld in Sligro Fresh Partners. Geleidelijk worden de verkoopactiviteiten van deze productiebedrijven verplaatst naar respectievelijk Inversco-Van Hoeckel en Sligro.



Fresh Partners

Onder deze naam hebben wij de productiebedrijven van Sligro Food Group gebundeld. Dit betreft de Culivers-bedrijven te Eindhoven, Amsterdam en Ter Apel, die maaltijden en maaltijd-componenten fabriceren, producent van hoogwaardige patisserie Maison Niels de Veye te Diemen en visverwerker Smit Vis te Veghel. Bij deze bedrijven werken op fte-basis ongeveer 240 medewerkers. Tevens behoren daartoe de deelnemingen in de verspartners van Sligro. Dit zijn Smeding (AGF), Ruig (wild en gevogelte), Kaldenberg (vlees) en Verhoeven (klein-brood). In totaliteit realiseerden deze bedrijven in 2008 een omzet van circa € 160 miljoen met 450 medewerkers op fte-basis. De omzet van deze verspartners vindt in grote mate via Sligro Food Group plaats.

Bij onze productiebedrijven richten wij ons primair op het toevoegen van onderscheidend vermogen voor Sligro Food Group op zowel de foodservice- als de foodretailmarkt met verrassende en excellente versproducten, korte leadtimes, flexibiliteit en waar mogelijk klantspecifieke productie, uiteraard tegen een concurrerende kostprijs. In 2008 hebben wij een belangrijke stap gezet door de Culivers-productiefaciliteit in Eindhoven fors uit te breiden, waarmee een investering van € 8,5 miljoen was gemoeid. Op de volgende twee pagina's in dit verslag hebben wij extra informatie over dit omvangrijke project en ons beleid op dit terrein opgenomen. Wij verwachten hier de komende jaren veel van.

In 2008 hebben wij grote vorderingen gemaakt met het "verzelfstandigen" van de productiebedrijven in een afzonderlijke organisatie, maar met gebruikmaking van de synergievoordelen van de Groep. Er is overgegaan tot de aanschaf van een nieuw productiebesturings ICT-pakket, dat inmiddels op twee locaties succesvol wordt toegepast. De output daarvan wordt nagenoeg automatisch opgenomen in de centrale systemen van de Groep, zodat de back-office activiteiten geïntegreerd en gemonitord kunnen worden op het hoofdkantoor van de Groep. Dit proces zal in 2009 worden afgerond. Door het produceren van kwalitatief hoogstaande foodserviceproducten maken wij het onze klanten mogelijk om hun bedrijfsvoering verder te rationaliseren, want er is een onmiskenbare tendens in de markt van meer kopen en minder koken. Daarvoor toetsen wij niet alleen de kwaliteit van onze producten, maar ook de prijs, want wij streven ernaar om die producten tegen een concurrerende prijs te kunnen aanbieden. Dat past in de opschaling van de productiecapaciteit, waarbij wij overigens de komende drie jaar enige onderbezettingsverliezen in afnemende mate ten laste van onze eigen resultaten zullen laten komen.

Sligro Food Group ziet grote kansen voor het vermarkten van convenience maaltijden en maaltijdcomponenten



Hypermoderne Culivers productiefaciliteit

Sligro Food Group ziet grote kansen voor het vermarkten van convenience maaltijden en maaltijdcomponenten. Doel daarbij is het vergroten van het onderscheidend vermogen in de markt door:

- unieke producten/menucycli en concepten;
- hoge ontwikkelsnelheid en "route to market";
- waar mogelijk klantspecifiek maatwerk;
- tegen concurrerende kostprijzen.

Gezien de schaalgrootte van de groep zijn we hierbij in staat unieke en marktsegmentspecifieke producten te produceren met behoud van "economies of scale". In de markt zien we een toenemende behoefte aan convenience binnen horeca, grootverbruik en institutioneel. Kopen in plaats van koken heet dat. Met alle voordelen van flexibiliteit, kwaliteit en duidelijk beeld van en greep op de kosten.



Gezien deze marktkansen hebben we in augustus 2007 besloten € 8,5 miljoen te investeren in een hypermoderne productiefaciliteit in Eindhoven. Deze is na een intensief bouwproject vanaf 1 mei 2008 fasegewijs in gebruik genomen en vanaf 1 oktober 2008 volledig operationeel. Het betrof een verouderde productielocatie, die aan de grenzen van zijn capaciteit zat. Er werden ongeveer 100.000 maaltijden per week geproduceerd en 25.000 kg maaltijdcomponenten.

We hebben het gebouwvolume verdubbeld, waarbij we de hygiënisch meest cruciale processen in het nieuw aangebouwde gedeelte hebben gesitueerd. Het oude gedeelte hebben we volledig gestript en gemoderniseerd. Hier hebben we alle logistieke ruimten ondergebracht. Met deze uitbreiding heb-

ben we een significante capaciteitsuitbreiding teweeg gebracht, waarmee we op termijn in dit pand drie keer het huidige volume kunnen produceren, hetgeen past bij onze toekomstige ambities op dit vlak.

In deze locatie zijn we in staat vrijwel het gehele pallet aan houdbaarheidsverlengende technieken zoals "warm afvullen", "foodgas", "pasteuriseren", "sous vide" etcetera naast elkaar toe te passen. We gebruiken hierbij bovendien de modernste kooktechnieken zoals een nieuwe ultramoderne stoomkoeltunnel. Vanzelfsprekend hebben we de beschikbare kennis binnen de groep van logistieke orderpicksystemen nadrukkelijk gebruikt. Doel is naast kosten en veiligheid vooral ook kwaliteit te bieden.

Met deze verschillende technieken kunnen we hoogwaardige componenten en maaltijden produceren, die voldoen aan de specifieke wensen van de verschillende marktsegmenten. De zorgmarkt stelt immers andere eisen en wil andere producten dan de horecamarkt.

Bovendien voldoen we door deze investering aan de strengste hygiëne-eisen en kunnen we de productiviteit aanzienlijk verbeteren. We gingen terug van vier locaties naar één, hebben de lay-out efficiënter ingedeeld en hebben geïnvesteerd in arbeidsbesparende technieken. Dit heeft nu al geleid tot een afname van 15 arbeidsplaatsen, welke we inmiddels in onze flexibele bezetting hebben gerealiseerd.

In het ontwerp van de nieuwe locatie is rekening gehouden met onze hoge eisen ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo is er nadrukkelijk gekeken naar energiebesparing, warmteterugwinning en ergonomie van de arbeidsplaatsen.



Inversco-Van Hoeckel

Nu de belangrijkste productiebedrijven organisatorisch uit Inversco zijn gehaald, kan Inversco-Van Hoeckel zich volledig concentreren op haar handels- en distributieactiviteiten vanuit haar locaties in Amsterdam en 's-Hertogenbosch. Alle institutionele klanten van de Groep worden door Inversco-Van Hoeckel bediend. De grote horecaketens, die behoefte hebben aan centrale sturing en de daarbij behorende assortimentskeuzes worden vanuit Inversco bediend, de overigen door Sligro.

In 2009 zal de commerciële sturing van het institutionele segment gefocussed vanuit 's-Hertogenbosch worden opgezet en zal Amsterdam zich qua commercie primair richten op de grote horecaketens in goede samenwerking met de Sligro-marktbewerking.

In 2008 zijn er diverse managementwijzigingen geweest, waardoor Inversco-Van Hoeckel nu vanuit een verbeterde aanpak de markt kan bewerken. De banden met het hoofdkantoor van de Groep zijn stevig aangehaald en een rationalisering van de bedrijfsvoering bij de voormalige Inversco-activiteiten is in gang gezet. De concurrentie bij deze klantengroepen is behoorlijk aangetrokken. We hebben diverse nieuwe relaties binnengehaald op scherpe, doch acceptabele prijsniveaus. Eén groot contract zijn wij echter kwijt geraakt, aangezien de benodigde prijsstelling om deze klant te behouden voor ons niet

aantrekkelijk was en niet rijmt met het hoge niveau van kwaliteit en service dat onze afnemers van ons verlangen en ontvangen. Dit was er vooral de oorzaak van dat de omzet van Inversco-Van Hoeckel in 2008 maar met 1,6% is gegroeid tot € 237 miljoen. Cross-selling is nog steeds een sleutelbegrip bij de samenvoeging van Inversco en Van Hoeckel. Inversco richt zich traditioneel meer op dagversleveringen en Van Hoeckel op de levering van droge kruidenierswaren. Door beide sterke punten te combineren denken wij nog veel synergievoordelen binnen te kunnen halen.

De focus in 's-Hertogenbosch op de institutionele markt en in Amsterdam op grote horecaketens zal ons inziens helpen bij het behalen van deze synergievoordelen.

In 2009 zullen wij ons behalve op een verdere stroomlijning van de organisatie vooral richten op de integratie van de ICT-systemen van Inversco in die van Sligro Food Group. Dat is nog een hele uitdaging, omdat Inversco haar automatiseringssystemen vergaand heeft geïntegreerd met die van haar klanten. Ongetwijfeld zullen wij daarvoor een redelijke oplossing kunnen bedenken. Uiteindelijk is die systeemintegratie noodzakelijk om alle voordelen in de keten te kunnen realiseren en alle data voorhanden te hebben om zowel voor de klant als onszelf optimaal te kunnen functioneren. Wij hopen dit project in 2009 fasegewijs te kunnen invoeren.

Sligro

Sligro heeft in 2008 wederom aangetoond de motor van Sligro Food Group te zijn. Het aandeel in de concernomzet nam verder toe tot 56% ten opzichte van 54% in 2007. De omzet zelf groeide met 8,0% tot € 1.207 miljoen. Autonomoos groeide de omzet zelfs nog wat harder met 8,3%, doordat zoetwarenspecialist groothandel Rosenberg per 1 maart 2008 verkocht is.

De groei is het gevolg van de kracht van de Sligro-formule en de professionalisering van de bezorgactiviteiten, die in 2008 zelfs harder groeiden dan de zelfbediening, waarbij opgemerkt wordt dat dat het gevolg is van extra groei bij de bezorging en niet van een teruggang bij zelfbediening. Overigens is er wel een verband tussen beide segmenten, want wij hebben geconstateerd dat het overbrengen van bezorgomzet uit de Sligro-vestigingen naar gespecialiseerde bezorgcentra, SBS genaamd, zorgt voor extra groei in beide segmenten.

Bij de zelfbedieningsactiviteiten hebben wij in 2008 in Leeuwarden de 44^e vestiging geopend in de vorm van een type II. Wij weten dat een nieuwe vestiging in een relatief nieuw marktgebied het nodige aan aanloopverliezen met zich meebrengt. Als je dat vooraf weet is dat geen probleem, als achteraf ook



maar blijkt dat het een tijdelijke situatie betrof. Gelukkig constateren wij nu dat onze beslissing om in 2005 een nieuwe vestiging in Enschede te beginnen juist was, net zoals dat geldt voor een nieuwe vestiging in Deventer in 2004. De eerste vestiging groeide in 2008 door met 30% en de tweede met 15%, waardoor die laatste in 2009 zelfs al voor uitbreiding in aanmerking komt naar een type II. Met dit soort wetenschap is het niet moeilijk om te investeren, ook niet in economisch wat onzekere tijden.

In 2009 zullen wij een nieuwe type II-vestiging in Roermond openen en in Nijmegen een kleine type I-vestiging uitbreiden naar een type II. Na Weert, Leeuwarden, Emmen en Heerlen verschijnen daarmee in 2009 de 5^e, 6^e en 7^e type II-vestiging. Een type II-vestiging is een iets kleinere vestiging ten opzichte van een type III, waarbij alle dagversafdelingen volledig tot uiting komen, echter nagenoeg geheel in eigen beheer worden geëxploiteerd in plaats van met de Fresh Partners, die overigens wel de producten toeleveren. Een type II-vestiging kent een lager break-even punt dan een type III, waarin de versafdelingen door de Fresh Partners worden geëxploiteerd.

Sligro heeft in 2008 wederom aangetoond de motor van Sligro Food Group te zijn

Tevens zullen in Arnhem en Haarlem in 2009 grote verbouwingen plaatsvinden van twee toekomstige type III-vestigingen. In Haarlem komt daarmee een langlopende wens in vervulling en zal in 2009 ook de laatste oude VEN-vestiging in volledige nieuwe stijl verrijzen.

Andere belangrijke projecten in 2008 betroffen de uitbreiding van één van de parels van Sligro, de vestiging in 's-Hertogenbosch, tot vijfde type IV-vestiging. Dit project is al direct vanaf de start een commercieel succes. In Eindhoven heeft een concurrent een grote zelfbedieningsgroothandel geopend in de nabijheid van een andere parel van Sligro. Door een uitgekend

programma, dat nog geruime tijd loopt, hebben wij deze aanval succesvol weten te pareren en is het enige effect op onze omzet dat de groei is afgevlakt en er enige margedruk is. Wij verwachten dat er in de omgekeerde situatie meer effect wordt bewerkstelligd.

Bij de bezorging heeft Sligro een nieuw distributiecentrum in Gilze in gebruik genomen, waarin de bezorging vanuit diverse belangrijke locaties is samengebracht. Na de bekende opstartperikelen functioneert dit centrum inmiddels tot tevredenheid en kan de aandacht verplaatst worden naar de regio midden-Nederland, al is daar nog wel geschikt onroerend goed voor nodig. Op termijn overwegen wij nog een locatie in Limburg en een samenvoeging van diverse activiteiten in de regio Amsterdam. Eén van de meest succesvolle projecten bij de bezorging betreft het zogenaamde PLOP-project (Papier Loos Order Picken). Dit innovatieve en zelf ontwikkelde project richt zich op het papierloos en batchgewijze orderpicken van kleine orders en het reduceren van het foutpercentage door het orderpicken te combineren met een mobiele pick-to-light toepassing in samenhang met scanning. Door in dit proces onder andere rekening te houden met de gewichten van de te verzamelen producten kon de fysieke belasting van de medewerkers daarenboven beduidend teruggebracht worden. Het project is een groot succes en de kinderziekten zijn opgelost. Vooral vanaf 2009 zullen wij de vruchten van dit project plukken:

- reductie van het aantal arbeidsplaatsen met 60;
- reductie van het foutpercentage met bijna 100%;
- reductie van de fysieke belasting van de medewerkers.

Feitelijk is dit project zelfs qua kapitaalsbeslag negatief, omdat de benodigde investering meer dan gecompenseerd wordt door een vermindering van het aantal verzameltrucks door de hogere productiviteit. Zoals eerder vermeld leidt de kwaliteitsverbetering van het logistieke proces ertoe dat er veel minder afnemers worden verloren.

Overigens is de hoge omzetgroei niet alleen te danken aan minder uitstroom van klanten, maar vooral aan het meer binnenhalen ervan. De investeringen in zowel de kwaliteit van de totale logistieke prestatie als in het commerciële apparaat van de afgelopen jaren beginnen duidelijk zichtbaar te worden. Er zijn nog diverse ideeën in ontwikkeling of worden al ingevoerd, zoals planning van het transport door navigatie en het zoveel mogelijk elektronisch vastleggen van data aan de bron. Tevens zal in 2009 een in eigen beheer gebouwd buitendienst ondersteuningsmodel (BOM) in gebruik worden genomen om de effectiviteit van dit grote commerciële team (ruim 70 fte) nog verder te verhogen.



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

*Tot de meerwaarde van
Sligro Food Group
rekenen we niet alleen
puur financiële prestaties*

Tot de meerwaarde van Sligro Food Group rekenen we niet alleen puur financiële prestaties. Naast geld verdienen spelen thema's als werkgelegenheid, gezondheid, medezeggenschap, voedselveiligheid, sponsoring van maatschappelijke doelen, medewerkersparticipatie, energie, milieu en sociaal-maatschappelijke vraagstukken een grote rol. Sommige thema's, die in 2008 onze bijzondere aandacht hadden, vermelden wij ook in dit financieel jaarverslag. Omdat MVO-thematieken erg breed zijn en mensen daarin veelal een centrale rol spelen, bevindt een aantal activiteiten zich in het grensgebied tussen MVO en organisatie en medewerkers. Daar waar de medewerker centraal staat hebben wij ervoor gekozen dit in dit verslag te beschrijven in het hoofdstuk 'Organisatie en medewerkers'. Onze volledige visie, het beleid en de voortgang en stappen die wij op dit gebied zetten, zijn opgenomen in het maatschappelijk en sociaal verslag dat wij sinds enkele jaren separaat uitbrengen en onder andere opvraagbaar is via www.sligrofoodgroup.nl

Mensen

Borgingscommissie

Om onze uitgangspunten en visie met betrekking tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen te borgen en voortdurend onder de aandacht te houden in onze organisatie, hebben wij een aantal sleutelfunctionarissen in een zogenaamde borgingscommissie deelverantwoordelijk gemaakt voor de specifieke onderwerpen die passen bij hun dagelijks werk en aansluiten bij hun expertise.

Bewustwording was in 2008 het centrale thema. De MVO Borgingscommissie heeft de taak gekregen een bewustwordingsproces bij de medewerkers binnen de Groep te stimuleren en levend te houden. Daarvoor zijn onder de titel 'MVO-lunches' diverse bijeenkomsten gehouden met groepen vertegenwoordigers van onze activiteiten. Tijdens deze bijeenkomsten werd geen abstract beleid op docerende wijze gepresenteerd, maar werden de deelnemers geprikkeld na te denken over hun eigen rol en bijdrage binnen de kaders van MVO. Daarbij werden zij uitgedaagd onderwerpen te benoemen waarin zij zelf een rol van betekenis kunnen spelen. Deze manier van werken past uitstekend binnen onze bedrijfscultuur. Hieruit zijn eenvoudige maar uiterst tastbare onderwerpen naar voren gekomen die in de praktijk hun vervolg kregen.

Naast bewustwording is balans een steeds terugkerend thema. Immers nuance en een balans tussen bedrijfseconomische en MVO-doelstellingen, dáár streven wij naar.

SRI Rating

Sligro Food Group heeft in oktober 2008 een Pass Status verkregen in het Orange SeNSse Fund, een graadmeter voor duurzaam ondernemen. "Sligro Food Group heeft een lovenswaardige rapportage met betrekking tot de bedrijfsethiek, voornamelijk als gevolg van haar transparante gedragscode die de meeste issues met betrekking tot maatschappelijke verantwoording en duurzaamheid beschrijft. Middels een toegewijd MVO-verslag toont Sligro Food Group haar betrokkenheid met de samenleving. Tevens heeft Sligro Food Group een erkend Human Resources-beleid en maakt het bedrijf gebruik van meetpunten om negatieve beïnvloeding van het milieu terug te dringen. De betrokkenheid met de gemeenschap komt naar voren in het sponsorschap en het bedrijf toont een goede aanpak van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid." Suggesties tot verbetering in dit rapport zijn ter harte genomen.

Medewerkersparticipatie

Onze doelstelling is om alle medewerkers aandeelhouder van het bedrijf te laten zijn. Het behoud van onze 'Sligro-cultuur', onze eigen identiteit, de motivatie, binding en met name de betrokkenheid van de medewerkers, zal ook in de toekomst een kritische succesfactor zijn. Die grote betrokkenheid neemt van oudsher een centrale plaats in onze bedrijfscultuur in. We zijn van oorsprong immers een familiebedrijf met een sterk ontwikkeld 'wij-gevoel'. Het aandeelhouder zijn speelt daarin een belangrijke rol.

Het gaat daarbij niet alleen om het bezitten van aandelen. Bij Sligro Food Group willen wij het duurzaam aandelenbezit in ons eigen bedrijf stimuleren en de eventuele groei van dat bezit koppelen aan onze prestatie. Dat kan een gezamenlijke prestatie zijn als de bijdrage van alle medewerkers in de winst van ons bedrijf, of individueel, als bijdrage aan een laag ziekteverzuim. In beide gevallen leidt dat tot een aandelenbezit als resultaat van de eigen prestatie. Over 2008 wordt aan onze medewerkers een bedrag van € 2,8 miljoen als winstdeling in aandelen uitgekeerd.



Voeding

150 AED's voor Sligro Food Group

Alle locaties van Sligro Food Group worden voorzien van een AED, een Automatische Externe Defibrillator. Het apparaat dat het reanimeren bij hartstilstand ondersteunt, wordt geplaatst in elke Sligro groothandelsvestiging, alle EM-TÉ Supermarkten, distributiecentra, productiebedrijven en het hoofdkantoor in Veghel.

Na een succesvolle pilot is de uitrol in november 2008 van start gegaan en zijn de eerste locaties voorzien. Uiteindelijk zullen alle Sligro Food Group locaties beschikken over een AED én over opgeleide medewerkers. Daarvoor worden de 800 BHV'ers van Sligro Food Group opgeleid om met het apparaat te werken. Elk jaar wordt de kennis en vaardigheid getoetst. Hiermee helpt Sligro Food Group de keten van overleving te versterken en ook daadwerkelijk levens van klanten, gasten en medewerkers te redden.

Gasdetectie zeecontainers

Het zogenaamd 'vergassen' van zeecontainers en het onwel worden van mensen na het openen van zo'n zeecontainer is in 2008 regelmatig in het nieuws geweest. In deze containers wordt onder andere methylbromide gebruikt om ongedierte en virussen uit Azië, Zuid- en Midden-Amerika te weren. Er wordt echter vaak meer dan de toegestane hoeveelheid gebruikt, of het ontgassen van de containers gebeurt niet volledig. Daarom eisen wij van onze leveranciers een Fumigation- of Non-Fumigationverklaring. Omdat wij vinden dat wij ook zelf een verantwoording hebben voor de gezondheid van onze medewerkers, is besloten om te investeren in een gasmeter waarmee alle aangevoerde containers vóór opening doorgemeten worden op aanwezigheid van schadelijke gassen.

*In september 2008 is
Sligro Food Group
MSC gecertificeerd.
Hiermee is Sligro Food Group
de eerste visleverancier
in Nederland die
MSC-gecertificeerd is in
foodservice en foodretail*

Inkoop

Wij willen bij onze artikelkeuze en bij de selectie van leveranciers keuzes maken mede uit het oogpunt van duurzaam ondernemen. Dat is soms een lastige kwestie met een assortiment van 60.000 wereldwijd in te kopen artikelen, food en non food, afkomstig van ruim 2.000 leveranciers en bestemd voor zowel onze foodretail als onze foodservice activiteiten. Binnen de bestaande wet- en regelgeving streven wij naar een balans tussen mens, milieu en bedrijfsvoering. Onze inkopers worden hierbij geconfronteerd met moeilijke afwegingsprocessen die vaak vele nuanceringskennissen. Vraagstukken rondom kinderarbeid, CO₂-uitstoot, food miles, politiek klimaat en milieubelasting zijn zo maar wat voorbeelden waarom het niet gemakkelijk is een eenduidige visie te hebben. In 2008 is een begin gemaakt om een beleid op dit punt met betrekking tot inkoop en leveranciers binnen onze organisatie te borgen. Voor specifieke assortimentsgroepen is dit inmiddels gebeurd.

In het kader van nuance en balans streven wij altijd naar betere alternatieven. Sligro Food Group wil zich echter niet als de moraalridder opstellen die alle keuzes aan haar klanten oplegt. Onze klanten laten dat ook niet toe.

In 2009 willen wij ons assortimentsgroepoverstijgend inkoopbeleid nadrukkelijker vormgeven zodat het, naast transparantie, onze inkopers ook concrete handvatten biedt in het kader van maatschappelijk verantwoord inkopen.

Duurzame vis

Omdat wij in de Groep beschikken over ons eigen visproductiebedrijf SmitVis, gaat op het gebied van vis onze ketenverantwoordelijkheid verder dan in veel andere productgroepen en biedt het ook meer mogelijkheden en grip. In duurzame visserijproducten zijn wij met SmitVis voorloper en wij willen dat ook blijven.

Wij vinden het belangrijk om duurzame vis aan te kunnen bieden die voldoet aan erkende standaarden zoals MSC. De Marine Stewardship Council (MSC) is een onafhankelijke internationale non-profit organisatie die als doel heeft overbevissing in de wereld terug te brengen. Daartoe heeft MSC de enige wereldwijde standaard voor duurzame visserij ontwikkeld die werkt volgens de richtlijnen van de Verenigde Naties. Het blauwe MSC keurmerk is een garantie dat het product op een duurzame manier gevangen en beheerd is, en dat de vis afkomstig is van een gezond bestand. In september 2008 is Sligro Food Group MSC gecertificeerd. Hiermee is Sligro Food Group de eerste visleverancier in Nederland die MSC-gecertificeerd is in foodservice en foodretail.



Foie Gras

In 2007 zijn de eerste contacten gelegd met Stichting Vier Voeters, een internationale dierenwelzijnsorganisatie die onder andere campagne voert tegen de productiewijze van foie gras. De door deze stichting gepubliceerde 'zwarte lijst' van producenten in Frankrijk en Hongarije is ons uitgangspunt voor de keuze van leveranciers. Wij hebben met de stichting afgesproken dat we ons zullen inspannen om duurzame producten als alternatief in ons assortiment op te nemen. In 2008 hebben wij een duurzaam en diervriendelijk alternatief gevonden onder de naam Eendenlever Fin. Deze eendenlever komt van niet vetgemeste eenden, maar van de Barbarie-eend. Deze eenden worden uitsluitend gefokt voor hun vlees en krijgen geen dwangvoeding. Deze producten zijn herkenbaar aan een garantiezegel op de verpakking met de tekst "Lever van niet vetgemeste eenden". Hiermee stellen wij onze klanten in de gelegenheid om ook bij foie gras te kiezen voor duurzaamheid.

Eetbare insecten, Bugs Organic Food

Het project 'Bugs Organic Food' brengt sinds januari 2008 eetbare insecten als voedsel op de Nederlandse markt. Bij een groeiende wereldbevolking en de grotere vraag naar vlees in landen als China en India wordt verwacht dat de consumptie van vleesproducten tot 2050 zal verdubbelen. Echter, nu al neemt veeteelt 70% van het mondiale landbouwareaal in. Er kan in de toekomst niet langer aan de groeiende vraag naar conventioneel vlees worden voldaan. Het eten van Bugs heeft voordelen voor het milieu boven het eten van vlees. De drie hoofdpunten hierbij zijn ruimte, een efficiënte omzetting van voer naar vlees en minder uitstoot van broeikasgassen.

Wereldwijd gezien is men in Nederland het meest ver in de samenwerking tussen wetenschap, productiebedrijven, groot-handel en horeca voor wat betreft eetbare insecten. Insecten zijn een rijke bron van eiwitten en daarom een uitstekend alternatief voor vlees en vis. Onze poelier Ruig Wild & Gevogelte is samen met drie Nederlandse insectenkwekers en de Wageningen Universiteit initiatiefnemer van het Bugs Organic Food project. Met de Sligro groothandels zorgen wij voor een landelijk dekkend verkoopnetwerk.

Milieu

Interventiebeleid Voedsel en Waren Autoriteit (VWA)

Bedrijven zijn zelf verantwoordelijk voor de veiligheid en kwaliteit van hun producten en voor de naleving van wetten en regels. De VWA gaat in haar toezicht nog meer rekening houden met deze verantwoordelijkheid. Dat betekent onder meer dat daar waar bedrijven adequate eigen kwaliteitssystemen hebben, de VWA een stapje terug wil doen met haar toezicht. Het interventiebeleid gaat uit van het principe "Hard waar het moet, zacht waar het kan." (Bron: Voedsel en Waren Autoriteit) In 2007 is er door de VWA in onze EM-TÉ filialen een steekproef uitgevoerd. Op basis van deze resultaten heeft de VWA de EM-TÉ filialen als 'groen' (nagenoeg geen risico) beoordeeld.

Minder zout, meer smaak

Bij de productie van maaltijden en maaltijdcomponenten bij Culivers volgen wij de richtlijnen van de gezondheidsraad. Per hoofdmaaltijd 800 mg Na (2 gram zout) is wat voorgeschreven wordt. Om aan deze strenge eis te kunnen voldoen, vervanging we zout door extra kruiden waardoor toch een zeer smakelijke maaltijd ontstaat waarin de zoutcomponent niet gemist wordt.

Revolutionaire barcodes

Sligro Food Group en Wijngaard Kaas zijn als eersten in Nederland een pilot gestart met de nieuwe barcode die in 2010 verplicht te scannen moet zijn aan alle kassa's in Nederland. Ook in het kader van MVO biedt de nieuwe barcode vele nieuwe mogelijkheden en voordelen, onder andere op het gebied van voedselveiligheid door een betere THT-bewaking. Daarnaast kunnen recallprocedures via deze barcode efficiënter en zorgvuldiger verlopen. Het in gebruik nemen van deze nieuwe barcode is bij Sligro in 2008 gestart, EM-TÉ volgt in 2009.

Op de fiets naar het werk

In het kader van het eerder genoemde bewustwordingsproces hebben we de medewerkers uitgedaagd tot deelname aan een milieuvriendelijke en gezonde actie, genaamd 'Op de fiets naar het werk'. Ruim 300 medewerkers zijn gedurende de gehele maand september op de fiets naar het werk gekomen. Hiermee hebben we de deelnemers bewuster willen maken van hun leefpatroon, meer te laten bewegen en om daarmee hun persoonlijke gezondheid positief te beïnvloeden.

Voedselveiligheid versus energieverbruik - pasteuriseren versus begassen

Het komt voor dat wij keuzes moeten maken tussen tegenstrijdige MVO-belangen. Bij ons productiebedrijf Culivers in Eindhoven hebben wij voor de productie van maaltijden voor ouderen bewust gekozen voor de meer energie kostende pasteurisermethode. Zuiver energetisch gezien zou het efficiënter zijn om deze maaltijden te 'begassen'. Echter, door pasteuriseren ontstaat een voedselveiliger product met een langere houdbaarheid. Voor de doelgroep waarvoor wij deze maaltijden produceren, ouderen, laten wij voedselveiligheid zwaarder wegen en kiezen we dus voor deze methodiek.

Warmteterugwinning bij Culivers

Tijdens de nieuwbouw van ons productiebedrijf Culivers in Eindhoven hebben wij geïnvesteerd in warmteterugwinning door 3 warmtewisselaars aan te sluiten op de koelinstallatie. Deze warmtewisselaars verwarmen 30.000 liter water per dag van 6 graden Celsius naar circa 40 graden Celsius. Dit water wordt verder verwarmd tot 55 graden Celsius en kan hierdoor gebruikt worden in het reinigingsproces. Daarnaast wordt energie deels teruggewonnen door gebruik te maken van het warme water uit het pasteurisatieproces.

Invoering Navmaster en Intertour

Sinds enkele maanden zijn de vrachtwagens die rijden voor Sligro Food Group voorzien van een Navmaster 2004 boordcomputer. Dit systeem levert niet alleen de navigatie aan de chauffeur wat de veiligheid ten goede komt, maar heeft nog meer mogelijkheden. De routeprogrammering vóóraf zorgt voor een kilometerreductie waardoor het transportproces efficiënter en milieuvriendelijker wordt.

Om de meer dan 600 leveringen per dag per bezorglocatie zo efficiënt mogelijk te laten verlopen en de transportbewegingen zo klein mogelijk te houden, zijn onze vrachtwagens altijd voor 95% beladen. Zijn ze niet volgeladen met producten voor

*Het totale MVO verslag
staat op
www.sligrofoodgroup.nl*

Routeprogrammering zorgt voor kilometerreductie waardoor het transportproces milieuvriendelijker wordt

de klanten, dan zijn ze wel volgeladen met retouremballage, verpakkingsmaterialen, karton, plastic en retourgoederen voor onze centrale distributiecentra in Veghel. Voor een efficiënte planning maken we gebruik van het softwarepakket Intertour met ingebouwd GPRS-systeem.

Op basis van de actuele bestellingen optimaliseert dit pakket alle routes, hetgeen bij onze korte leadtimes betekent dat planningen nog in de nacht worden vastgesteld. Het systeem is zodanig opgezet dat ook invalchauffeurs en anderstaligen precies weten wat ze moeten doen. De vrachtwagens worden continu gevolgd waardoor klanten bijvoorbeeld bij verkeersproblemen tijdig geïnformeerd kunnen worden. Een mooi voorbeeld waarbij lagere kosten, hogere kwaliteit en een beter milieu hand in hand gaan.

Zuinigste vrachtwagenchauffeur van Nederland

Hoge brandstofprijzen en een bijdrage aan een schoner milieu zijn argumenten om extra zuinig met brandstof om te gaan. Hoewel de vrachtwagenchauffeurs in dienst zijn van de transportbedrijven die voor ons rijden, beschouwen wij deze groep toch echt als 'onze' chauffeurs. Om duurzaam ondernemen on-

der aandacht te brengen bij zowel de transportbedrijven die voor ons rijden als bij hun chauffeurs, is er gedurende vier weken de 'Zuinigste vrachtwagenchauffeur van Nederland'-competitie gehouden. Het uitgangspunt was simpel: wie realiseert gedurende vier weken het laagste brandstofverbruik per gereden kilometer.

Behalve dat er voor de chauffeurs een mooie titel te winnen viel, hebben we de competitie als kapstok gebruikt om met alle medewerkers van de Groep te communiceren over zuiniger en milieubewuster rijden, het zogenaamde 'nieuwe rijden'.

Wij denken dat het maatschappelijk verantwoord bewustzijn zich zal blijven ontwikkelen binnen onze organisatie. Hierbij zijn wij er bovendien van overtuigd dat de kreet 'je bent er nooit' zeker opgaat.

De MVO Borgingscommissie zal daarom haar werk, zorgdragen voor discussie en bewustwording, voortzetten. De commissie nodigt de lezers van dit verslag van harte uit het volledige MVO verslag te lezen.





Organisatie en medewerkers

*Stimuleren van
onderlinge
samenwerking
en uitwisseling*

Doelstellingen

- Stimuleren van onderlinge samenwerking en uitwisseling, zodat er nog meer synergievoordeel ontstaat vanuit de deelactiviteiten waarbij men leert op basis van best practice.
- Verbeteren van het functioneren van medewerkers door middel van een professioneel en gestructureerd opleidings- en trainingsaanbod.
- Versterken van midden en hoger management om verdere groei te kunnen continueren.
- Verhogen van de productiviteit waarbij tegelijkertijd meer toegevoegde waarde wordt geleverd aan de klant door invoering van slimme werkmethoden, werkrouines en planningssystemen.
- Instandhouding van belangrijke elementen in onze organisatiecultuur zoals costleadership, ondernemerschap en probleemoplossend vermogen.
- Hooghouden van de betrokkenheid van Sligro Food Group-medewerkers in een groeiende organisatie onder meer door intensieve en gerichte communicatie.
- Verder ontwikkelen van klantgerichtheid en klantvriendelijkheid als vanzelfsprekende werkhouding van alle medewerkers.

Nadat de afgelopen jaren in het teken hebben gestaan van een sterke toename van het personeelsbestand als gevolg van overnames en autonome omzetgroei, stond 2008 in het teken van consolidatie en rationalisatie. Voor het eerst sinds lange tijd nam het personeelsbestand in de jaarultimo-vergelijking enigszins af. De gemiddelde bezetting in 2008 is nog wel hoger dan die in 2007. Die afname manifesteerde zich bij de foodretail-activiteiten en de overheadafdelingen, ondanks een toename van het gemiddeld aantal in eigen beheer geëxploiteerde supermarkten.

Die afname hadden wij al voorspeld in 2007. Vooral in 2006 en 2007 hebben wij in hoog tempo voormalige Edah-supermarkten omgebouwd naar EM-TÉ-supermarkten. Door de snelheid van dit proces, de noodzakelijke opleidingsinspanningen en gebrek aan ervaring in de nieuwe locaties, was er veel ruimte voor verbetering. Dat gold overigens niet alleen voor de supermarkten, maar ook voor de retaildistributiecentra en het hoofdkantoor. Bij de supermarkten hebben wij het personeelplan-ningssysteem van Sligro als basis gehanteerd voor een betere sturing van de ureninzet in de winkels. Dat heeft in 2008 al tot de nodige voordelen geleid, maar er valt op dat terrein, mede door aanpassing van de werkprocessen, nog veel te doen door het nieuwe operationele management. Mede door de overdracht van MeerMarkt en Attent konden de retaildistributiecentra zich volledig concentreren op de grootschalige supermarkten, waardoor de nodige efficiëncyslagen konden worden gemaakt. De belangrijkste stap betrof echter de eerder aangekondigde sluiting van het hoofdkantoor van Prisma en de integratie daarvan in het hoofdkantoor van de Groep, hetgeen mede mogelijk werd gemaakt door de concentratie op de Golff en EM-TÉ-formules.

Een belangrijke stap betrof de integratie van het hoofdkantoor van Prisma in dat van de Groep

Begin 2008 was daartoe een sociaal plan afgesloten met de vakorganisaties. Dat plan was zoveel mogelijk gericht op een werk naar werktraject. Ongeveer 10 medewerkers zijn mee overgegaan naar Spar, terwijl de andere medewerkers een vergelijkbare functie op het centrale hoofdkantoor is aangeboden. Mede vanwege de afstand hebben diverse medewerkers daarvoor niet gekozen en zijn daarom begeleid naar functies buiten Sligro Food Group of hebben gebruik gemaakt van exitregelingen. Uiteindelijk heeft dit project tot een afbouw van circa 40 medewerkers op fte-basis geleid. Hoewel het voor de betrokken medewerkers een teleurstellende ervaring was dat hun arbeidsplaats, waar ze al sedert vaak lange jaren hun werk konden verrichten, werd opgeheven, is er door hen op een positieve wijze aan meegewerkt. Daarbij is geen noemenswaardige arbeidsonrust opgetreden en de processen zijn zonder belangrijke verstoringen doorgelopen en overgedragen. De reorganisatiekosten daarvan hebben circa € 1 miljoen belopen en zijn ten laste van het jaar 2008 gekomen. Ondertussen constateren wij dat de concentratie van de kantooractiviteiten in het hoofdkantoor van de Groep leidt tot een betere communicatie, maar dat er door meer ICT-ondersteuning in 2009 nog de nodige verbeteringen kunnen worden doorgevoerd.

Wij rekenen alle medewerkers die niet direct omzetgerelateerd werken tot de centrale en decentrale overhead. Dat is dus geen indeling “white collar, blue collar”, maar direct, indirect. De ontwikkeling van het aantal overheadfuncties wordt maandelijks besproken met de afdelingsverantwoordelijken. In totaliteit is het aantal fte's daarvan door middel van een gestructureerde en consequente projectaanpak van ultimo 2007 tot ultimo 2008 met ongeveer 10% of 70 fte's afgenomen tot circa 670. In deze afname zijn 20 fte's betrokken, die meegegaan zijn met de overdracht van Spar en Rosenberg.

Wij verwachten dat wij in de loop van 2009 nog een verdere afname kunnen realiseren, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van het werk.

Organisatorisch is de centrale afdeling Personeel en Organisatie vanaf 2008 ingedeeld conform de organisatiestructuur van de Groep. Dat betekent dat Foodretail en Foodservice, de Productiebedrijven en de Centrale Logistiek en het Hoofdkantoor min of meer door eigen teams worden begeleid met een eigen hoofd Personeel en Organisatie, dat rapporteert aan de directeur Personeel en Organisatie. Die teams werken nauw samen met de managementteams van deze bedrijfsactiviteiten. Daarbij vindt ook een herverdeling van de taken plaats tussen Personeel en Organisatie en het lijnmanagement, dat meer verantwoordelijkheid krijgt.

De eerste tekenen van de verbeteringen op de arbeidsmarkt waren al merkbaar aan het einde van het jaar

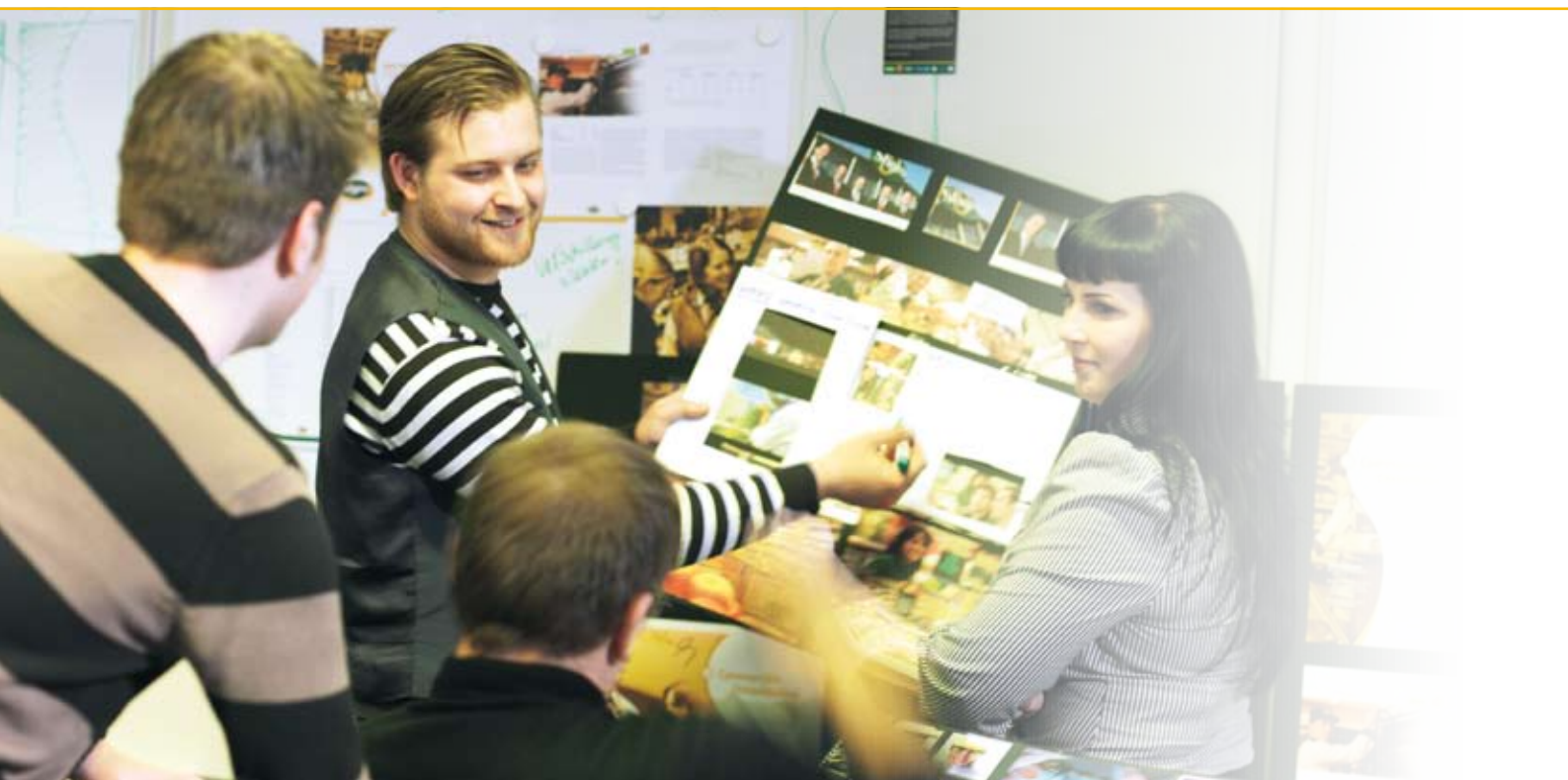


Wij zijn bezig met een onderzoek hoe we daarbij de administratieve processen kunnen stroomlijnen en ICT-systemen beter in kunnen zetten. Dat zal zowel het lijnmanagement als Personeel en Organisatie helpen. Dit zal tevens leiden tot een nieuwe taakverdeling tussen de salarisadministratie en de backoffice van Personeel en Organisatie, waarbij doublures kunnen worden vermeden en de kwaliteit en structuur zal toenemen. Deze overkoepelende P&O backoffice zal tevens een belangrijke rol vervullen in het behalen van synergie tussen de diverse bedrijfsonderdelen op P&O-aspecten.

De groei van het personeelsbestand, bij met name de supermarkten, maakt die verbeterde werkwijze en de extra inzet van ICT-systemen absoluut noodzakelijk en daardoor ook qua kostenbeheersing interessant. In 2008 is een nieuwe tool ingezet voor werving en selectie met als doel beter gebruik te maken van wervingsmogelijkheden via nieuwe media, zoals internet en elektronische vacaturebanken en de beheersmatige ondersteuning daarbij. We hebben daartoe ook speciale websites geïntroduceerd. Op jaarbasis betreft dit vele duizenden "contacten".

In 2008 was er veel krapte op de arbeidsmarkt. Bij ons was dit het meest merkbaar bij de logistieke functies. Daar worden op grote schaal Euroflexkrachten ingezet, vaak van Poolse afkomst. De inzet daarvan is in 2008 verder geprofessionaliseerd en wij hebben met onze dienstverleners afspraken gemaakt om de beloning, de huisvesting en de werkinzet te verbeteren, waardoor wij een sterkere binding met deze groep werknemers kunnen opbouwen. Waarschijnlijk zullen de gewijzigde economische omstandigheden ervoor zorgen dat wij op alle terreinen de inzet van medewerkers kunnen verbeteren, want de extreme krapte op de arbeidsmarkt in 2008 heeft tot veel kosten, problemen en kwaliteitsverlies geleid. De eerste tekenen van deze verbeteringen op de arbeidsmarkt waren al merkbaar aan het einde van het jaar.

Doordat in het jaar 2007 de aandacht vol gericht was op de uitrol van de supermarkten, is de arbeidsvoorwaardenharmonisatie van Inversco en de integratie daarvan in de centrale systemen uitgesteld tot 2008. Voor de medewerkers van de Culivers-productiebedrijven heeft dit plaatsgevonden primo 2008. Voor de overige medewerkers van Inversco is dat medio 2008 gerealiseerd en vindt de systeemintegratie plaats primo 2009, zodat dan weer alle personeelsleden in de centrale



systemen en -beheersing zijn opgenomen. Dat bevordert de communicatie binnen de Groep aanzienlijk en biedt de mogelijkheid de managementinformatie te harmoniseren. Bij de Culivers-bedrijven zijn de bij Sligro Food Group gebruikelijke Personeel en Organisatie-instrumenten al ingevoerd, die mede hebben bijgedragen aan een met meer dan 3% afgenomen verzuim, een rationalisatie van het aantal leidinggevende niveaus en een kwaliteitsverbetering van het personeelsbestand. In zijn totaliteit is het verzuim van Sligro Food Group in 2008 uitkomen op 4,0 % ten opzichte van 3,8 % in 2007. Die, weliswaar geringe, stijging was een teleurstelling, want onze doelstelling is om dit percentage terug te brengen tot 3,5%.

De afdeling opleidingen van de Groep heeft als motto "Boeien en binden, professionaliseren én omzet genereren". Door opleidingen te volgen kan de medewerker zich beter ontplooiën en voelt deze zich meer betrokken bij ons bedrijf en ervaart de toegevoegde waarde van ons bedrijf bij de eigen ontwikkeling. Daardoor kan ook professioneler worden gewerkt, waardoor wij beter presteren voor onze klanten en wij uiteindelijk meer omzet realiseren. Dit is een typisch voorbeeld van het parallel laten lopen van de belangen van de medewerker en de organisatie. Dat vergde wel een aanzienlijke opleidings-

investering van meer dan € 1,2 miljoen in 2008 (exclusief de tijd van de medewerkers).

In 2008 lag bij Foodretail de nadruk bij opleidingen op de versafdelingen. Samen met SVO is een opleiding verzorgd voor de slagerij. Tevens is een verkoopopleiding voor medewerkers vers georganiseerd en zijn de versspecialisten verder getraind. Ook is er veel aandacht besteed aan een programma voor aankomend supermarktmanagers. Bij Foodservice lag de nadruk op de binnendienst van de bezorgcentrale als logisch vervolg op de training voor de buitendienst en in de Sligro-zelfbedieningsgroothandels werd veel aandacht gegeven aan de opleiding tot Professioneel Verkoopmedewerker, als vervolg op de basisopleiding Professioneel Medewerker Groothandel.

*Boeien en binden,
professionaliseren
én omzet genereren*

Voor een bedrijf van onze omvang is vertegenwoordigd overleg onontbeerlijk

Opleiden is één aspect van binden en boeien. Een ander aspect daarvan betreft het medewerkersactiviteitenprogramma dat inmiddels sterk gedecentraliseerd is en geheel door het bedrijf wordt betaald. Wij proberen er centraal wel op toe te zien dat dat vooral gericht is op het stimuleren teamwork en het betrekken van de partners bij het bedrijf. Een goede werksfeer op de individuele locaties draagt veel bij aan de medewerkers-tevredenheid, die op haar beurt weer bijdraagt aan betere prestaties. Een nieuwe activiteit op dit terrein betrof de gezondheidsdag, die in het teken stond van wandelen en fietsen voor het gehele gezin en de mogelijkheid van primaire gezondheidskeuringen.

In 2008 zijn er verkiezingen geweest voor een nieuwe Ondernemingsraad, die bij ons bedrijf uit 24 medewerkers bestaat. Een nieuwe OR betekent dat er veel ervaring verloren gaat, maar ook dat nieuwe gezichtspunten worden ingebracht. Wij prijzen ons gelukkig dat wij ondanks onze bijna 10.000 medewerkers nog steeds met één Ondernemingsraad kunnen werken en dus niet via getrappt overleg. Dat beleid wordt niet alleen door de onderneming onderschreven, maar juist ook door de

Ondernemingsraad. Daarmee worden mogelijke tegenstellingen binnen de bedrijfssonderdelen zoveel mogelijk overbrugd en kan aan het uniformeren van het beleid optimaal inhoud worden gegeven. We moeten toch vooral zoeken naar hetgeen ons bindt in plaats van naar hetgeen ons scheidt.

De nieuwe Ondernemingsraad heeft zich uitvoerig laten trainen en is op "roadshow" geweest binnen diverse bedrijfssonderdelen. Zij heeft ook de bestuurswisseling meegemaakt, want de nieuwe voorzitter van de directie, Koen Slippens, treedt voortaan op als Bestuurder voor de Ondernemingsraad, uiteraard ondersteund door de directeur Personeel en Organisatie van de Groep.

Wij zijn verheugd dat wij mogen constateren dat de nieuwe Ondernemingsraad het samenwerkingsmodel op basis van harmonie, dat bij Sligro Food Group zo succesvol werkt, van harte onderschrijft. Voor een bedrijf van onze omvang is vertegenwoordigd overleg onontbeerlijk voor een goede bedrijfsvoering en wij zijn blij met de kritische en opbouwende houding van de Ondernemingsraad terzake.



De Groep hanteert voor haar medewerkers al vele jaren een winstdelingsregeling

Arbeidsvoorwaarden

Alle medewerkers van Sligro Food Group vallen onder de CAO voor de Groothandel in Levensmiddelen, met uitzondering van de medewerkers van EM-TÉ, die onder de CAO voor Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen vallen. Deze CAO's lopen tot respectievelijk 1 juli 2009 en tot 1 april 2010. In deze CAO's zijn de salarissen in 2008 met respectievelijk 3,5% (en 0,5% eenmalig) en 3,25% verhoogd.

Voor de periode van 1 januari 2009 tot 1 juli 2009 is in de Groothandels CAO geen sprake van een verhoging. De Grootwinkel CAO kent in 2009 over de resterende looptijd tot 1 april 2010, een verhoging van 3,5%,

Het gemiddelde personeelsbestand ontwikkelde zich de afgelopen jaren als volgt:

	FTE's gemiddeld			Personen gemiddeld		
	2008	2007	2006	2008	2007	2006
Foodretail						
Groothandel ¹⁾	401	495	354	562	724	546
EM-TÉ	2.171	1.641	638	4.967	3.912	1.499
	<u>2.572</u>	<u>2.136</u>	<u>992</u>	<u>5.529</u>	<u>4.636</u>	<u>2.045</u>
Foodservice						
Sligro ²⁾	2.551	2.438	2.345	3.102	2.914	2.791
Inversco-Van Hoeckel	477	509	325	530	552	338
	<u>3.028</u>	<u>2.947</u>	<u>2.670</u>	<u>3.632</u>	<u>3.466</u>	<u>3.129</u>
Totaal	<u>5.600</u>	<u>5.083</u>	<u>3.662</u>	<u>9.161</u>	<u>8.102</u>	<u>5.174</u>
Vestigingen ³⁾	3.446	2.890	1.862	6.599	5.500	3.001
Productiebedrijven	240	250	171	259	270	185
Distributiecentra ⁴⁾	1.360	1.368	1.162	1.698	1.707	1.475
Hoofdkantoren	554	575	467	605	625	513
	<u>5.600</u>	<u>5.083</u>	<u>3.662</u>	<u>9.161</u>	<u>8.102</u>	<u>5.174</u>
Totaal	<u>5.600</u>	<u>5.083</u>	<u>3.662</u>	<u>9.161</u>	<u>8.102</u>	<u>5.174</u>

1) Inclusief logistiek totaal retail.

2) Inclusief centrale overhead en centraal distributiecentrum.

3) Zowel zelfbedieningsgroothandels als eigen supermarkten.

4) Het centrale distributiecentrum en de distributiecentra van retail, Inversco en de Sligro Bezorgservices.

Het gemiddeld aantal personeelsleden van Foodservice is in 2008 toegenomen door de autonome omzetgroei.

De toename bij Foodretail hangt vooral samen met de uitbreiding van het gemiddeld aantal supermarkten, door openingen in de loop van 2007 en het in eigen beheer nemen van tot Golf omgebouwde supermarkten. Zoals hiervoor toegelicht, is de overhead in 2008 afgebouwd.

Ultimo boekjaar ziet het personeelsbestand, op fte-basis, er als volgt uit.

	2008	2007
Vestigingen	3.363	3.475
Productiebedrijven	241	243
Distributiecentra	1.315	1.417
Hoofdkantoor	533	588
	5.452	5.723

Door optimalisatie van de bedrijfsvoering verwachten wij dat het personeelsbestand in 2009 ten opzichte van ultimo 2008 zal afnemen.

De malaise op financiële markten had ook belangrijke repercussies voor de financiële situatie van het ondernemingspensioen-

fonds waarbij de meeste medewerkers zijn aangesloten die onder de CAO voor de Groothandel in Levensmiddelen vallen.

Ultimo 2007 had het pensioenfonds nog een dekkingsgraad van 140%, maar door beleggingsverliezen op aandelen en een sterke daling van de rente, waardoor de contante waarde van de verplichtingen toeneemt, is er ultimo 2008 sprake van een dekkingstekort met een dekkingsgraad van 103%.

Het bestuur van het pensioenfonds heeft daarom besloten de ingegane pensioenen en de opgebouwde pensioenen niet te indexeren en tevens de premie per 1 januari 2009 te verhogen. In toelichting 5c op pagina 80 van de jaarrekening wordt uitvoerig stilgestaan bij de pensioenregelingen.

De Groep hanteert voor haar medewerkers al vele jaren een winstdelingsregeling, die afhankelijk is van de groepswinst als percentage van de omzet. Dit jaar was er door de resultatenontwikkeling sprake van een lichte afname. Het percentage over het vaste loon liet een afname zien van 2,9% in 2007 tot 2,7% over 2008. De totale winstdeling beliep een bedrag van € 2,8 miljoen, exclusief werkgeversheffingen. (2007 : € 2,5 miljoen).

Zoals altijd wordt dit bedrag omgezet in Sligro Food Group-aandelen als extra stimulans voor ons medewerkersparticipatieprogramma. Inmiddels beschikt het personeel (exclusief directie) mede daardoor over 1.120.000 aandelen met een waarde van bijna € 17 miljoen.





Risico en risicobeheersing

In toelichting 25 van de jaarrekening is eveneens stil gestaan bij een aantal specifieke risico's

Doordat de jaarrekening onder IFRS is opgemaakt, is in toelichting 25 van de jaarrekening op pagina 100 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 gevoeligheids-analyse van deze factoren opgenomen.

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 informatiesystemen is toegelicht.

Verder is informatie verstrekt over de mogelijke risico's voor de Groep als leverancier van voedingsmiddelen in het kader van voedselveiligheid en de mogelijke invloed van de invoering van statiegeld op éénmalige verpakkingen.

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**

Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken loop je met acquisities meer risico dan met autonome groei. Dat blijkt ook wel uit de vele fusies en overnames die niet aan de doelstellingen voldoen. Die risico's manifesteren zich in het (pre-)overnameproces zelf, maar vooral in de post-overnamefase. Cultuurverschillen, medewerkers met verschillende agenda's, ICT-integratie en dergelijke kunnen veel waarde vernietigen. Niet via externen, maar onmiddellijk na overname een multi-disciplinair integratieteam van Sligro Food Group en het geacquireerde bedrijf samenstellen heeft bewezen veel van deze risico's te ondervangen.

- **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 bedreigen binnen relatief korte tijd. In 2008, maar ook in 2009, zal volop geïnvesteerd worden in verdere optimalisatie van diverse ICT-tools zoals continuïteitsmatrix, test tools en een tweede data-uitwikcentrum.

- **Overheid**

Soms neemt de overheid ingrijpende maatregelen die veel invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering. Een deel van de bedrijfsactiviteiten kan daardoor op relatief korte termijn bedreigd worden. Met name milieu georiënteerde

maatregelen kunnen erg ingrijpen op de bedrijfsvoering, waarbij niet altijd gezegd is dat het milieu daar zo mee gediend is. Soms is de politieke besluitvorming nauwelijks te voorspellen. Denk aan ingrepen als bij kerstpakketten, anti-rook beleid horeca of verpakkingenbelasting. Ook toezicht-houders kunnen ernstig ingrijpen op de bedrijfsprocessen.

- **Financiële markten**

In 2008 is weer gebleken hoe ingrijpend ontwikkelingen in de financiële markten kunnen zijn voor de bedrijfsvoering. Nauwelijks te bedenken scenario's blijken plotseling werkelijkheid te kunnen worden en afdekkingsinstrumenten blijken niet meer te werken, omdat de gegoedheid van de tegenpartij niet meer gewaarborgd is. Een solide financiering van een pensioenfonds blijkt plotseling minder solide, ondanks wetenschappelijk verantwoorde studies ter zake en herfinanciering van bedrijfskredieten blijkt voor sommigen nauwelijks meer te krijgen.





Beoordeling van de risico's en de gevolgen daarvan voor onze ondernemingsstrategie staan continu op de agenda van het topmanagement. Dat is nog geen verzekering dat alles goed gaat, want de economische omstandigheden kunnen zo snel wisselen en de markten zijn zo volatiel dat het beoordelen van de mogelijke gevolgen een uitdaging blijft. Eén van de zaken waar we ons altijd op voor hebben gestaan is een conservatieve financiering met voldoende weerstandsvermogen. Gebeurt het onvoorstelbare dan toch, dan zijn er normaliter op basis van een uitermate gezonde balans en bankarrangementen met commitment, voldoende middelen beschikbaar om dat onvoorstelbare aan te pakken.

Metten is weten is een belangrijk uitgangspunt bij risicobeheersing

Risicobeheersings- en controlesystemen

In 2008 is een speciale functionaris aangetrokken die zich volledig richt op administratieve organisatie en interne controle, naast de functionele afdelingen die daarvoor verantwoordelijk blijven. Meten is weten is een belangrijk uitgangspunt bij risicobeheersing. Als je weet wat er gebeurt, dan kun je je beleid daarop aanpassen. Onder andere een centraal datawarehouse, waarin genoeg alle operationele en financiële data zijn vastgelegd, ondersteunt ons daarbij.

Alle bedrijfsonderdelen zijn daarom opgenomen of worden geïntegreerd in de centrale informatie- en beheerssystemen van de Groep. In 2008 is er vanuit die achtergrond wederom zeer veel aandacht geweest voor de volledige administratieve en beheersmatige integratie van de bedrijfsactiviteiten van EM-TÉ, nadat in 2007 belangrijke aanzetten voor dit project zijn gestart. De bewezen "in control" aanpak van de Sligro-zelfbedieningsgroothandels, waar een overeenkomstig administratief organisatorisch proces plaatsvindt, dient daarbij als leidraad. In 2009 verwachten wij dit geheel op onze kwaliteitsstandaarden te hebben.

Met uitzondering van een deel van Inversco vinden alle beheersmatige backoffice-activiteiten, waaronder die van de financiële afdeling, plaats op het hoofdkantoor. Hierdoor is maar beperkt 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 daardoor 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 Sligro Food Group 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 Sligro Food Group. Uiteraard zijn deze processen continu in beweging, waarbij overnames meestal aanleiding geven tot aanpassing.

Behalve intern wordt de werking van de administratieve organisatie en interne controle getoetst door de externe accountant in het kader van de controle op de jaarrekening. De uitkomsten daarvan worden met de directie en buiten aanwezigheid van de directie met de raad van commissarissen besproken.

Door de centrale aanpak en de zeer directe aansturing van en controle op de bedrijfsactiviteiten door de directie en centrale staf, kan Sligro Food Group nauwelijks met “verrassingen” in het administratieve proces worden geconfronteerd bij de activiteiten die het centrale informatiesysteem toepassen. Gebleken is dat de periodieke verslaglegging een betrouwbaar inzicht geeft in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Behalve als gevolg van de integratie van nieuw overgenomen bedrijven is er geen behoefte aan belangrijke aanpassingen. Verbetering van betrouwbare, maar vooral doelgerichte managementinformatie achten wij een continu proces.

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. Op pagina 57 is dat verwoord in onze bestuurdersverklaring. Wij hebben geen indicaties dat deze systemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken.



Corporate Governance

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

Er zijn in 2008 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.

Hoofdpijnen 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 hoofdpijnen van de huidige structuur opgenomen.

Directie

De directie is belast met het bestuur van de vennootschap, de strategie en de inzet van middelen en mensen. De directie houdt de raad van commissarissen op de hoogte van de gang van zaken, overlegt met de raad van commissarissen over alle belangrijke aangelegenheden en legt belangrijke besluiten ter

goedkeuring voor aan de raad van commissarissen en/of de algemene vergadering van aandeelhouders. De raad van commissarissen geeft de algemene vergadering kennis van de voorgenomen benoeming van een directeur. De raad van commissarissen 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 tijd-

stip van sluiting van de algemene vergadering, eerstvolgend op de dag gelegen vier jaar na zijn laatste benoeming en is éénmaal herbenoembaar.

De bezoldiging van ieder lid van de raad van commissarissen wordt vastgesteld door de algemene vergadering. De raad van commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en een plaatsvervangend voorzitter. Hij benoemt al dan niet uit zijn midden een secretaris.

Omdat de raad van commissarissen in principe uit vier personen bestaat zijn de drie zogenaamde kerncommissies, audit-commissie, remuneratie- en selectie- en benoemings-commissie geïntegreerd in de 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 bijeenroepen worden of door één of meerdere aandeelhouders die gezamenlijk minstens 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 tenminste 1% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.

De belangrijkste bevoegdheden van de algemene vergadering zijn:

- Het recht de commissarissen te benoemen .
- De vaststelling van de jaarrekening en het verlenen van décharge aan de directie voor het gevoerde beleid en 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 aangewezen als bevoegd orgaan tot uitgifte van nog niet geplaatste aandelen; deze bevoegdheid is verleend tot 12 september 2009).

- 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 12 september 2009).
- 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 afwijkingen zelf zijn uitvoerig vermeld op de website en hebben betrekking op:

- Het benoemen van bestuurders voor onbepaalde tijd in plaats van voor vier jaar. In afwijking hiervan is met de heer J.H.F. Pardoel een arbeidsovereenkomst afgesloten van twee jaar, die daarna omgezet wordt in een overeenkomst voor onbepaalde tijd.
- Er zijn geen afspraken gemaakt over de hoogte van een eventuele afvloeiingsregeling. In 2008 is met de voormalig directeur Foodretail een afvloeiingsregeling overeengekomen van bijna één vast jaarsalaris.
- De raad van commissarissen hoeft alleen effectentransacties te melden in beursgenoteerde vennootschappen waarmee Sligro Food Group een materiële relatie onderhoudt.
- Sligro Food Group onderhoudt beleggerscontacten door middel van one on one's en groepspresentaties.

Sligro Food Group huldigt het één aandeel/één stem-principe en heeft geen beschermings- of zeggenschapsconstructies



Investeringen

Doelstellingen

- Gemiddelde netto-investeringsomvang in materiële vaste activa van circa 2% van de omzet.
- Autonome uitbreiding van het aantal Sligro- en grote supermarktvestigingen met tenminste één à twee per jaar.
- Permanente investering in efficiencyverhoging om voortaanstaande concurrentiepositie op kostenniveau (cost leadership) te handhaven.

Ten opzichte van het jaar 2007 was er in 2008 sprake van een veel beperkter investeringsprogramma. In 2007 is er veel geïnvesteerd in het ombouwprogramma van de voormalige Edah-supermarkten naar EM-TÉ. Omdat dit programma eind 2007 was afgesloten stond er vervolgens een nagenoeg geheel nieuw supermarktennetwerk, waardoor er in 2008 op dat terrein juist heel bescheiden geïnvesteerd behoefde te worden. Daardoor zijn we in de Groep in 2008 ruimschoots binnen de doelstelling van 2% van de omzet gebleven. Het investeringsprogramma is in 2008 verschoven naar Foodservice. Uit het navolgende overzicht blijkt de ontwikkeling van de netto-investering in relatie tot het afschrijvingsniveau.

*Ten opzichte van het
jaar 2007 was er in
2008 sprake van een
veel beperkter
investeringsprogramma*

De investeringen in 2009 worden vooral gericht op Sligro

	Foodservice		Foodretail		Winkelvastgoed		Totaal	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Netto-investeringen								
Materiële vaste activa	40,6	45,4	1,5	39,4			42,1	84,8
Vastgoedbeleggingen					(7,9)	1,3	(7,9)	1,3
Activa voor verkoop	(2,7)	(2,5)	(2,9)	(2,0)			(5,6)	(4,5)
Totaal	37,9	42,9	(1,4)	37,4	(7,9)	1,3	28,6	81,6
Afschrijvingen	(22,0)	(20,5)	(18,2)	(13,4)			(40,2)	(33,9)
Netto mutatie	15,9	22,4	(19,6)	24,0	(7,9)	1,3	(11,6)	47,7

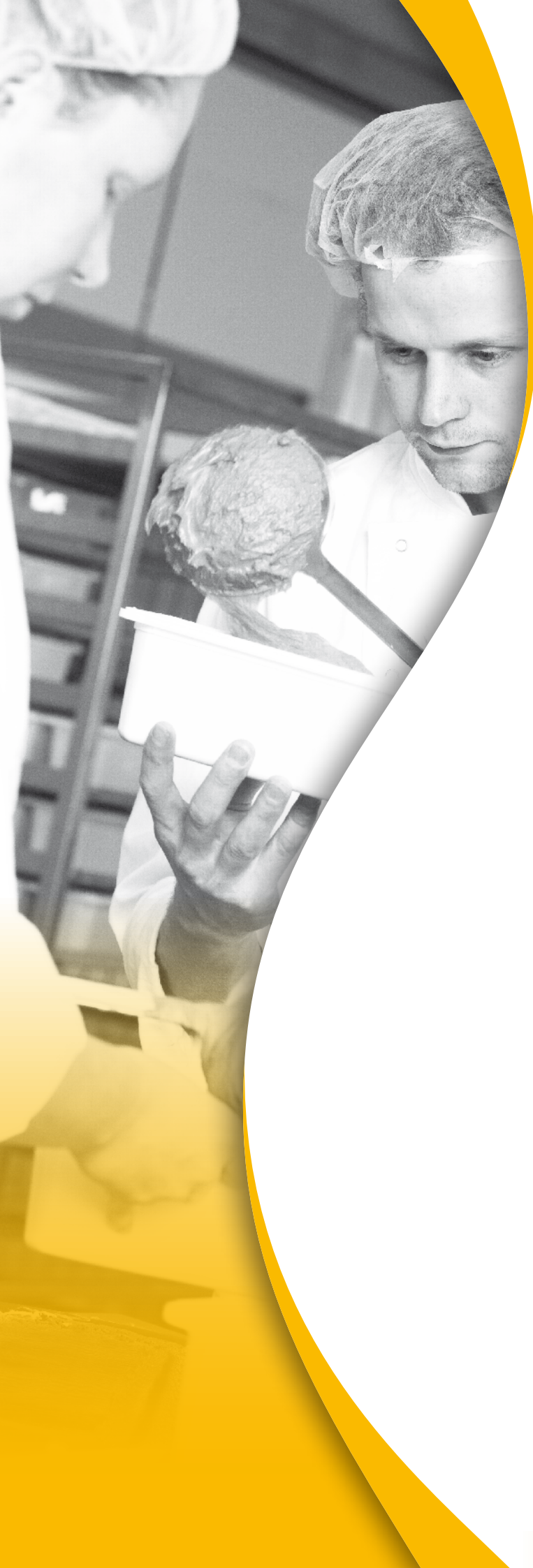
De netto-investering is nogal beperkt, doordat we in 2008, ondanks de kredietcrisis, succesvol waren in het afstoten van onroerend goed, dat geen functie meer had in de eigen bedrijfsvoering. In het kader van de overdracht van de MeerMarkt-vestigingen hebben we het onroerend goed dat verhuurd was aan een deel van die afnemers afgestoten. Daar was een boekwaarde van € 7,9 miljoen mee gemoeid. De opbrengst beliep € 9,1 miljoen. Verder hebben we panden met een boekwaarde van € 5,6 miljoen afgestoten, die waren geclassificeerd als activa voor verkoop, omdat ze niet langer meer in gebruik zijn. De opbrengst daarvan beliep € 6,0 miljoen.

Belangrijke investeringsprojecten in 2008 hadden betrekking op de forse uitbreiding van de Culivers-productiefaciliteit in Eindhoven (€ 8,5 miljoen, waarvan € 7,5 miljoen besteed in 2008) en diverse Sligro-vestigingen. In Heerlen is de vestiging uitgebreid tot type II-vestiging en is het voorheen gehuurde onroerend goed in eigendom verworven. In Leeuwarden is eveneens een nieuwe type II-vestiging in gebruik genomen, waarvan eveneens het onroerend goed is gekocht. De vestiging in 's-Hertogenbosch is uitgebreid tot type IV-vestiging, waarbij het onroerend goed (van de uitbreiding) is verworven. Met deze drie projecten was € 21 miljoen gemoeid, waarvan € 15 miljoen besteed is in 2008. Eind 2008 is de vestiging in Emmen omgezet in een type II-vestiging en zijn de voorbereidingen gestart voor de uitbreiding van de vestiging in Nijmegen tot type II. Dit project zal in 2009 tot afronding komen. Een bijzonder project in 2008 betrof de uitbreiding van het hoofdkantoor van de Groep. Door de sluiting van het retailkantoor in Putten in 2008, dat van EM-TÉ in 2007 en de huisvesting van diverse vanuit Edah afkomstige functionarissen was het hoofdkantoor beduidend te klein geworden. Door de uitbreiding van het gebouw in 2008 en de afbouw van het personeelsbestand van de centrale overhead in 2008 zitten alle afdelingen fysiek

weer ruim in het jasje, zodat mogelijke groei in de komende jaren weer kan worden gewaarborgd.

Zoals eerder in dit verslag gemeld worden de investeringen in 2009 vooral gericht op Sligro. In Haarlem zal de bestaande type I-vestiging gemoderniseerd en uitgebreid worden tot een type III. In Roermond zal de 45° Sligro-vestiging verschijnen als type II. Daarvoor is begin 2009 ook het onroerend goed verworven. Deventer wordt uitgebreid tot een type II en de bestaande type III in Arnhem zal geheel worden gemoderniseerd. Wij streven ernaar om een nieuwe SBS te openen in de regio Midden-Nederland om daarmee diverse filialen te kunnen omzetten in solitaire zelfbedieningsvestigingen. Dat laatste is wel afhankelijk van de beschikbaarheid van een passend pand. Door de gewijzigde marktomstandigheden hebben wij de snelheid waarmee wij projecten willen realiseren enigszins vertraagd, omdat wij verwachten besparingen te kunnen realiseren door lagere prijzen. In totaliteit verwachten wij dat de netto-investeringen onder de doelstelling van 2% van de omzet zullen uitkomen.





Resultaten

Doelstellingen

- Gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van 10% en een ten minste daarmee vergelijkbare groei van de winst over het boekjaar.
- Dividenduitkering van circa 40% van de winst over het boekjaar door middel van keuzedividenden.

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 onderliggende bedrijfsonderdelen. Wij stimuleren het groepsdenken en proberen dat niet te frustreren door ingewikkelde afreken-, toerekenings- en fiatteringsprocedures. 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 ten goede komen aan het groepsresultaat. Wij hanteren geen traditionele budgetteringscyclus, maar maken voor de sturing gebruik van gedetailleerde rapportages over de werkelijke ontwikkelingen naar meerdere gezichtspunten, in combinatie met voortschrijdende prognoses.

*De autonome omzettoename
van de Groep beliep 6,4%*

Dat kan vervolgens weer aanleiding geven tot bijsturing en aanpassing van de prognoses. Deze werkzaamheden geschieden vooral in centrale afdelingen van de Groep. De bedrijfsonderdelen zijn continu bezig hun activiteiten te optimaliseren door te sturen op zeer handzame prestatie-indicatoren die iedere medewerker kan begrijpen, in combinatie met interne benchmarking. Daarmee wordt indirect naar een optimaal groepsresultaat toegewerkt. Deze gedetailleerde managementinformatie verschaft ons de basis voor investeringsbeslissingen. Wij hechten daar

meer waarde aan dan aan het doen van traditionele investeringscalculaties en formele besluitvorming bottom up in de organisatie. 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 middel-lange termijn.

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

(x € miljoen In % van de omzet)

	2008	2007	2008	2007
Omzet	2.167,6	2.065,7	100,0	100,0
Inkoopwaarde van de omzet	(1.651,5)	(1.592,4)	(76,2)	(77,1)
Brutowinst	516,1	473,3	23,8	22,9
Overige bedrijfsopbrengsten	8,2	10,7	0,4	0,5
Totale bedrijfskosten	(425,7)	(388,2)	(19,7)	(18,8)
Bedrijfsresultaat	98,6	95,8	4,5	4,6
Financiële baten en lasten	(6,3)	0,2	(0,2)	0,0
Winst vóór belastingen	92,3	96,0	4,3	4,6
Belastingen	(21,0)	(21,8)	(1,0)	(1,0)
Winst over het boekjaar	71,3	74,2	3,3	3,6

De totale omzet liet in 2008 een stijging zien van 4,9% tot € 2.168 miljoen. Per saldo is de retailomzet autonoom afgenomen als gevolg van enerzijds nieuw geopende supermarkten en anderzijds aan 45% deelneming Spar overgedragen MeerMarkt- en Attent-vestigingen en aan derden verkochte supermarkten.

Bij Foodservice is de omzet per saldo maar in beperkte mate beïnvloed door acquisities en desinvesteringen omdat het effect van de overname van Desimo per 1 oktober 2007 ongeveer wegvalt tegen de verkoop van Rosenberg per 1 maart 2008. De vele locatiewijzigingen bij Foodretail zorgen ervoor dat de berekening van de autonome omzetontwikkeling in dit bedrijfsonderdeel tot betrekkelijke uitkomsten leidt. Daarom geeft de like-for-like ontwikkeling van de consumentenomzet

een beter beeld en zijn deze cijfers als basis gehanteerd voor de berekening van de autonome omzetgroei.

De autonome omzettoename van de Groep beliep 6,4%. Foodservice realiseerde een plus van 7,4% (2007: 7,1%) en Foodretail realiseerde een like-for-like groei van 4,1% (2007: 0,0%). Foodservice realiseerde wederom een sterk jaar. Deze groei is het gevolg van het verkrijgen van nieuwe afnemers, hogere bestedingen door bestaande afnemers en uitbreiding van het vestigingennetwerk. De toegenomen voedselinflatie heeft de groei ook positief beïnvloed.

Foodretail ontwikkelde zich veel beter dan in 2007, maar kwam nog niet op het door ons gewenste niveau uit. Ook deze cijfers zijn positief beïnvloed door de toegenomen inflatie.

De brutowinst nam met 9,0% toe tot € 516 miljoen. De procentuele brutowinstmarge groeide met 0,9% tot 23,8%. Dit hangt onder meer samen met de gewijzigde mix van de bedrijfsactiviteiten. Zoals uit het staatje op pagina 19 blijkt is binnen Foodretail de verhouding detailhandelsomzet/groothandelsomzet gewijzigd van 50/50 in 2007 naar nagenoeg 70/30 in 2008. Bij Foodservice is de brutowinstmarge autonoom verbeterd, onder andere door betere inkoopcondities en de verkoop van meer exclusieve merken.

De gewijzigde mix van de bedrijfsactiviteiten heeft ook invloed op de hoogte en samenstelling van de kosten. Bij meer detailhandelsomzet en minder groothandelsomzet moeten ook meer prestaties worden geleverd met alle kosten van dien. De in de loop van 2008 doorgevoerde kostenbesparingen in beide bedrijfsonderdelen hebben vooral effect vanaf 2009, omdat er in 2008 relatief vele kosten zijn gemaakt om die besparingen te kunnen realiseren. Bovendien is een deel van de getroffen maatregelen, zoals de optimalisatie van de retaildistributiecentra en het PapierLoos Order Picken-project, pas in de loop van de tweede helft van 2008 geëffectueerd. Per saldo heeft het voorgaande geleid tot een toename van het bedrijfsresultaat met € 2,7 miljoen of 2,8% tot € 98,6 miljoen.

Als percentage van de omzet betekende dit een daling met 0,1% tot 4,5%. Zoals uit onderstaande opstelling blijkt wordt het

bedrijfsresultaat in zeer belangrijke mate bij Foodservice gerealiseerd.

Foodservice zag onder meer als gevolg van de gunstige autonome omzetonwikkeling en de doorgevoerde verbeteringen bij de bezorgoperatie haar resultaat stijgen. Inversco-Van Hoeckel realiseerde een lager bedrijfsresultaat dan in 2007, deels als gevolg van verschuiving van activiteiten binnen de Groep. Als percentage van de omzet bedroeg het bedrijfsresultaat van Foodservice 6,6% ten opzichte van 6,5% in 2007.

Foodretail wist nog nauwelijks te profiteren van de doorgevoerde verbeterlagen, omdat de meeste in de tweede helft van 2007 geopende supermarkten nog verlieslatend waren en derhalve in 2008 het gehele jaar op het resultaat drukten. Dit werd ten dele gecompenseerd door minder éénmalige kosten in vergelijking tot 2007. Bovendien is het bedrijfsresultaat met € 3 à € 4 miljoen afgenomen door de overdracht van MeerMarkt en Attent aan Spar, waar een hoger deelnemingsresultaat tegenover staat.

De financiële lasten zijn ongeveer gelijk gebleven, omdat de besparing door lagere schuld is gecompenseerd door hogere tarieven. Het resultaat van geassocieerde deelnemingen is voornamelijk toegenomen, omdat in 2008 het gehele jaar in Spar Holding is geparticipeerd. Zoals eerder vermeld was er in 2007 een eenmalig transactieresultaat ad € 9,4 miljoen op de inbreng in Spar Holding opgenomen.

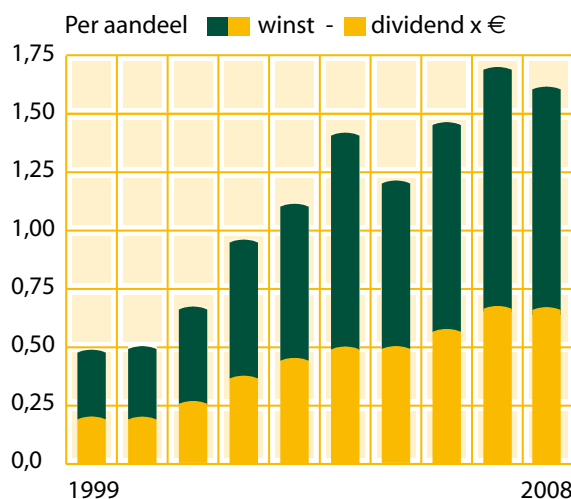
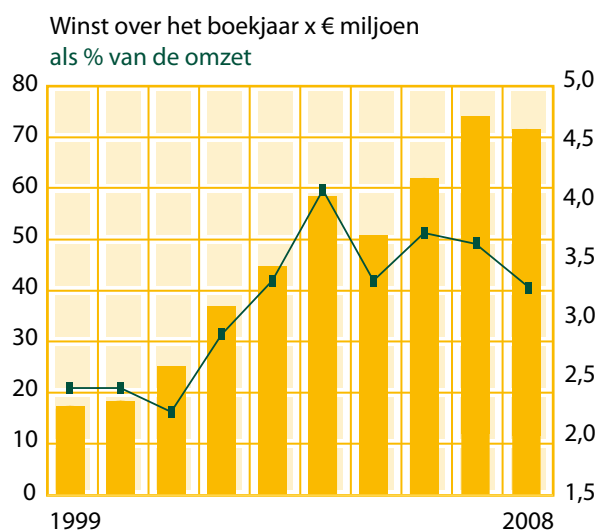
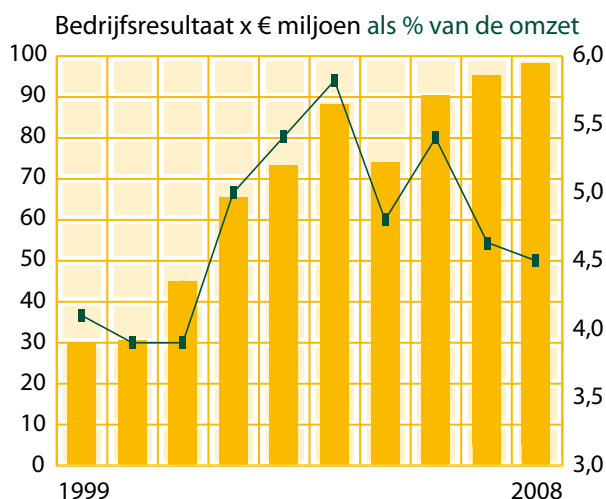
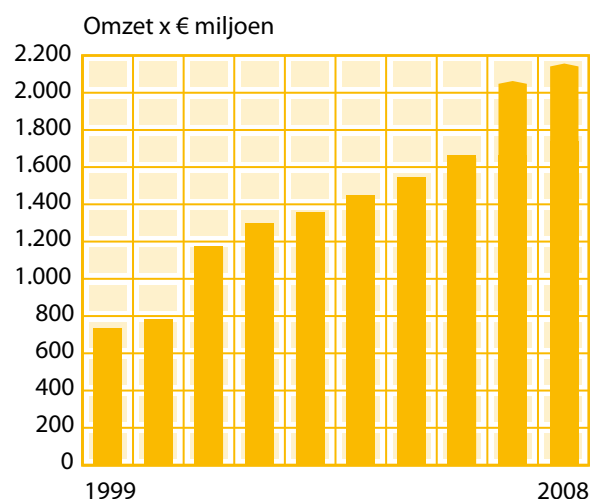
(X € miljoen)

	<i>Foodservice</i>		<i>Foodretail</i>		<i>Winkelvastgoed</i>		<i>Totaal</i>	
	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2007</i>
Omzet	1.443,9	1.351,0	723,7	714,7			2.167,6	2.065,7
Overige bedrijfsopbrengsten	3,2	3,9	2,7	2,7	2,3	4,2	8,2	10,8
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	119,5	110,0	25,7	21,0	1,6	3,8	146,8	134,8
Bedrijfsresultaat (ebit)	94,8	87,4	2,2	4,6	1,6	3,8	98,6	95,8
Netto geïnvesteerd vermogen (jaarultimo)	427,6	398,1	191,0	213,3	25,2	33,2	643,8	644,6
Bruto bedrijfsresultaat in % van de omzet	8,3	8,1	3,6	2,9			6,8	6,5
Bedrijfsresultaat in % van de omzet	6,6	6,5	0,3	0,6			4,5	4,6
Bedrijfsresultaat in % van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	<u>23,0</u>	<u>22,4</u>	<u>1,1</u>	<u>2,3</u>	<u>5,1</u>	<u>11,9</u>	<u>15,3</u>	<u>15,4</u>

Voorgesteld wordt uit de winst over 2008 een ongewijzigd dividend uit te keren van € 0,65

De winst over het boekjaar is afgenomen met 3,8% tot € 71,3 miljoen. Exclusief het eenmalige transactieresultaat in 2007 is er sprake van een toename met 10,2%. De winst per aandeel berekend over het gemiddeld aantal uitstaande aandelen beloopt € 1,63 ten opzichte van € 1,72 in 2007, een afname van 5,2%.

Voorgesteld wordt uit de winst over 2008 een ongewijzigd dividend uit te keren van € 0,65. De uitkeringsquote beloopt daarmee 39,9%. Het dividend is naar keuze van de aandeelhouders uitkeerbaar in contanten, dan wel in nieuw uit te geven aandelen. Het dividend in aandelen zal ongeveer gelijkwaardig zijn aan het contante alternatief.





Financiering

Doelstellingen

- Voorzien in financiering door gebruik te maken van krediet-faciliteiten zolang ruimschoots aan de daarbij gestelde ratio's kan worden voldaan.
- Uitgifte van aandelen behalve door keuzedividenden alleen in het geval van majeure acquisities die direct bijdragen aan de winst per aandeel.

De hiervoor vermelde doelstellingen zijn gelijk aan die van de voorgaande jaren. In de praktijk houdt dit echter wel degelijk een verschil in. Ondanks onze solide financiële structuur hebben ook wij gemerkt dat de kredietmarkt aanzienlijk minder gemakkelijk toegankelijk is dan voorheen, om het nog maar niet over de prijs van krediet te hebben. Wij hebben er altijd voor gekozen om een belangrijk deel van de rentedragende middelen op middellange termijn aan te trekken en slechts een relatief beperkt deel als korte termijnschuld op te nemen. Dat bleek verstandiger dan wij zelf hadden kunnen bedenken. In 2008 is immers gebleken dat al vele jaren gebruikelijke, maar ongecommitteerde korte termijnschulden ook echt ongecommitteerd waren en er dus niet automatisch een beroep op kon worden gedaan. In overleg met de banken hebben wij er daarom voor gekozen om van de € 150 miljoen faciliteiten er € 70 miljoen "gecommitteerd" te maken voor een periode van één tot drie jaar. Daarmee is de redelijkerwijs te verwachten korte termijnfinancieringsbehoefte in ieder geval juridisch afgedekt. Vanwege de bijzondere marktomstandigheden op de

kredietmarkt zijn wij nog conservatiever geworden in ons financieel beleid, want het ruimschoots voldoen aan de afgesproken ratio's zegt nog niet alles over de mogelijkheid om geld aan te trekken voor zover dat niet gecommiteerd is. Doordat de economische omstandigheden naar ons inzicht nog verder zouden kunnen verslechteren kan de toegang tot de kredietmarkt in ieder geval verslechteren, zelfs al zou er geen kredietcrisis zijn geweest. Een sterke balans met weinig schuld en lage aflossingsverplichtingen ten opzichte van de operationele kasstroom is dan des te belangrijker. Wij sluiten niet uit dat een deel van onze concurrenten met name in de foodservice-markt zich minder goed heeft kunnen indekken, mede vanwege hun bescheiden winstgevendheid. Onze sterke financiële positie kan op termijn kansen bieden.

Een goed gevulde oorlogskas is de komende jaren dus interessant en ons inziens binnen Sligro Food Group volop beschikbaar. Weinigen in onze markt zullen zich deze positie kunnen aanmeten.

In het jaar 2008 hebben wij de netto rentedragende schuld met € 57,2 miljoen kunnen terugdringen tot € 183,7 miljoen. Van de uitstaande schuld bestaat € 106 miljoen (inclusief swaps) uit de US private placement, waarvan de helft over drie jaar en de andere helft pas over zes jaar moet worden afgelost. De rest bestaat vooral uit middellange bankschulden die in kwartaaltermijnen de komende drie jaar vervallen. Gegeven de operationele kasstroom van de Groep en de relatief beperkte investeringsbehoefte kan dat redelijkerwijs geen problemen opleveren.



Het werkkapitaal is als volgt samengesteld:

(x € miljoen)

	2008	2007
Vlottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten	325,8	310,1
Kortlopende verplichtingen exclusief rentedragende posten	(208,0)	(196,2)
	<u>117,8</u>	<u>113,9</u>

Uit deze opstelling blijkt dat het werkkapitaal in 2008 beperkt is toegenomen. Dat hangt vooral samen met het afsluitmoment. Het boekjaar 2008 bestaat immers uit 52 weken en is op zaterdag 27 december afgesloten. Dit heeft ertoe geleid dat de debiteurenstand incidenteel hoog was omdat er geen mogelijkheid was om de leveringen van kort voor kerst te incasseren van de bankrekening van de klanten. Ook de voorraden waren incidenteel hoog omdat vele leveranciers dit jaar tussen kerst en oud en nieuw gesloten waren en derhalve eerder hebben geleverd dan gebruikelijk, maar dit heeft geen effect op het werkkapitaal omdat dat heeft geleid tot een toename van de crediteurenschuld.

Onderstaand hebben wij een verkort kasstroomoverzicht opgenomen:

(x € miljoen)

	2008	2007
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	102,8	83,1
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(29,9)	(75,7)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	(42,8)	(38,1)
	<u>30,1</u>	<u>(30,7)</u>
Mutatie geldmiddelen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen		

Uit dit overzicht blijkt dat de operationele kasstroom in 2008 sterk is toegenomen met € 19,7 miljoen tot € 102,8 miljoen. Dit is onder meer het gevolg van een betere werkkapitaalbeheersing en een hoger bruto bedrijfsresultaat (ebitda). Doordat tegelijkertijd de kasstroom uit investeringsactiviteiten sterk is afgenomen, doordat het ombouwprogramma van de supermarkten eind 2007 was afgesloten, is er € 72,9 miljoen aan middelen vrijgekomen. Die zijn voor € 13,9 miljoen aangewend in de vorm van contant dividend voor de aandeelhouders en de overige € 59,0 miljoen is aangewend voor aflossing van rentedragende schuld en schuld aan deelnemingen.

Vooruitzichten

De economische omstandigheden zijn abrupt gewijzigd in het najaar van 2008. Er is sprake van een ongeken­de daling van het consumentenvertrouwen en het hoge werk­zeke­heidsgevoel dat er tot dat moment was, is eveneens omgeslagen naar on­zeke­rheid. Het is onduidelijk wat de nabije toekomst ons gaat brengen. Ons inziens zal het nog wel enige tijd blijven stormen op economisch gebied.

Gelukkig zijn wij vooral actief in de segmenten van de markt die daardoor relatief minder worden getroffen. We blijven immers altijd eten, maar de gewijzigde omstandigheden zullen ook effect hebben op onze activiteiten. De foodservice­markt zal daar iets meer van merken dan de foodretailmarkt, maar minder dan wel eens wordt gedacht. Wij gaan ervan uit dat wij bij Foodservice het in 2009 weer beter zullen doen dan de markt, zoals dat al veel jaren het geval is door de kracht van onze formules en denken de tegenwind dan ook goed te kunnen pareren. Wij hebben de afgelopen twintig jaar nog nooit een negatieve autonome omzetontwikkeling laten zien en verwachten dat ook niet voor het jaar 2009. De autonome groei zal wel lager zijn dan in 2008, mede als gevolg van een lagere inflatie.

We verwachten dat wij in staat zullen zijn om de druk op de brutowinstmarges die er bij dit soort marktomstandigheden altijd is, te kunnen compenseren door onze sterke inkoop-

positie, afzetmixverbeteringen en een verdere toename van het omzetaandeel private labels. In moeilijke marktomstandig­heden is kostenbeheersing nog belangrijker dan in een nor­male omgeving. De in 2008 getroffen maatregelen op dat terrein zullen daaraan zeker hun bijdrage leveren. De typische Sligro Food Group costleadership en ondernemerschapcultuur eveneens.

Bij onze foodretailactiviteiten zijn wij bezig om tot een masterplan te komen dat er zich op richt om structureel de winst­gevendheid te verbeteren. In samenhang daarmee loopt ook het onderzoek om de Golff-formule om te zetten naar een EM-TÉ franchiseformule. Wij verwachten daarover in maart 2009 te kunnen berichten.

Ondanks de zeer uitdagende marktomstandigheden kijken wij met vertrouwen naar onze zeer goed gepositioneerde foodservice-activiteiten en verwachten wij geleidelijk de vruchten te gaan plukken van onze inspanningen bij Foodretail.

Het ontbreekt ons echter aan voldoende zicht op de huidige marktontwikkelingen om concrete uitspraken te doen.

In onze trading update van 16 april zullen wij nader ingaan op de ontwikkelingen in het eerste kwartaal van 2009. Op 16 juli 2009 worden de halfjaarcijfers gepubliceerd.

Bestuurdersverklaring

Ingevolge nieuwe wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 63 tot en met 113 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 12 tot en met 56 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, financieel directeur

J.H. Peterse, directeur Foodservice



*Bovenste rij v.l.n.r. Adriaan Nühn, Ronald Latenstein
van Voorst, Frank De Moor, Dick van Hedel
Onderste rij v.l.n.r. Henjo Hielkema,
Dorine Burmanje*

Bericht van de raad van commissarissen

Aan de aandeelhouders

Een overgangsjaar

Het jaar 2008 begon positief, al waren de eerste tekenen van de kredietcrisis al merkbaar in 2007. Vanaf september 2008 werden de gevolgen echter vol zichtbaar in de economie. Het consumentenvertrouwen daalde ongekend snel en niet alleen de financiële wereld, maar ook de reële economie werd hard geraakt.

Sligro Food Group is gelukkig vooral actief in de segmenten van de markt, die relatief beperkt worden getroffen, want we moeten allemaal blijven eten.

De conjunctuurgevoeligheid van de totale foodservicemarkt wordt ook nogal eens overdreven. In dit verslag staat de directie daar uitvoerig bij stil.

Sligro Food Group staat er financieel goed voor met een sterke balans en een sterke operationele kasstroom, terwijl de investeringsbehoefte beduidend lager is dan het afschrijvings- en amortisatieniveau, waardoor de financiële positie verder versterkt kan worden. Dat is een goede zaak, vooral als het economisch tegenzit. Mogelijk biedt dat op termijn kansen voor Sligro Food Group om haar marktpositie verder uit te breiden.

Resultaat en dividend

Foodservice was in staat haar resultaten verder te verbeteren, ondanks de grote stap voorwaarts die er al in 2007 is gezet. Wij beschouwen dat in het huidige economische klimaat als een bijzondere prestatie. De kracht van de Sligro-formule en het fysiek scheiden van de bezorg- en zelfbedieningsactiviteiten waren daarvan de belangrijkste stuwende krachten.

Foodretail was nog niet in staat haar resultaten te verbeteren, ondanks alle verbeterprogramma's die in 2008 in gang zijn gezet. Onder aanvoering van haar nieuwe management zal Foodretail haar plannen voor verbetering van de resultaten en haar middellange termijn doelstelling in maart publiceren. Bedacht dient te worden dat Foodretail inmiddels wel stevig bijdraagt aan de operationele kasstroom en maar een beperkte investeringsbehoefte heeft.

In het jaar 2007 was er een éénmalig fiscaal onbelast transactie-resultaat op de inbreng van de formules MeerMarkt en Attent in Spar Holding. Exclusief die bate is in 2008 een groei van de nettowinst gerealiseerd van € 6,4 miljoen of 10,2%. Inclusief die bate is de nettowinst in 2008 afgenomen met 3,8% tot € 71,3 miljoen. De door de directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2008, waaruit dat blijkt, draagt onze instemming. Het voorstel van de directie om het dividend over 2008 ongewijzigd te laten op € 0,65 per aandeel heeft eveneens onze instemming.

Toezicht

In 2008 is de raad van commissarissen vijfmaal in formele zitting bijeen geweest, waarbij in één van die bijeenkomsten één commissaris verhinderd was. Daarenboven vinden er door het jaar heen diverse contacten plaats tussen individuele leden van de raad van commissarissen en de directie. Zoals gebruikelijk hebben de uitvoering van de ondernemingsstrategie en het effect daarvan op de resultaten- en vermogenspositie centraal gestaan. Maandelijks krijgt de raad inzicht in de ontwikkeling daarvan.

Onder meer de volgende onderwerpen zijn in het afgelopen jaar besproken:

- de middellange termijn groeistrategie en acquisitiemogelijkheden;
- de winkelexplotatie van EM-TÉ en de mogelijke omzetting van Golff in EM-TÉ-franchise;
- de voortgang van het project ter verbetering van de managementinformatie, administratieve organisatie en interne controle bij EM-TÉ;
- de samenvoeging van alle hoofdkantoor taken van Foodretail in het groepshoofdkantoor te Veghel;
- de voortgang van het project integratie Inversco-Van Hoeckel;
- de gevolgen van de kredietcrisis onder meer in relatie tot de financiering en het ondernemingspensioenfonds;
- de evaluatie van de controlerend accountant;
- de fiscale positie;
- investeringsplannen;
- analistenrapporten en het investor relations beleid;
- de begroting voor het nieuwe jaar;
- de schorsing van de voormalig directeur Foodretail als bestuurder en de daarop volgende beëindiging van diens dienstverband;
- de bezetting van het topmanagement, waaronder de benoeming van K.M. Slippens tot directievoorzitter en de

voorgenomen benoeming van J.H.F. Pardoel tot directeur Foodretail en tot statutair directeur;

- de opvolging binnen de raad van commissarissen, waaronder de (her)benoeming van commissarissen;
- de opvolging van de voorzitter van de raad van commissarissen;
- de beloning van de raad van commissarissen.

Daarnaast worden elk jaar bepaalde aspecten van het bedrijf door de verantwoordelijke functionarissen toegelicht aan de raad van commissarissen. Dit jaar waren dat het inkoop- en assortimentsbeleid en de ontwikkelingen op ICT-gebied.

Eenmaal per jaar wordt met de directie in het bijzonder stilgestaan bij de risicobeheersings- en controlesystemen. Buiten aanwezigheid van de directie wordt stilgestaan bij het functioneren van de directie en de raad van commissarissen onderling. Daarbij wordt ook de remuneratie van de directie betrokken. Tevens wordt dan met de externe accountant diens managementletter besproken inzake zijn bevindingen over administratieve organisatie en interne controle.

Wij hebben wederom vastgesteld dat er een goede werkkrelatie tussen raad en directie is.

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.

- De hoofdlijnen daarvan 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 in aandelen moet worden omgezet;
 - pensioen op basis van een beschikbaar premiesysteem;
 - overige arbeidsvoorwaarden.



Zowel het korte termijn als het lange termijn bonusplan belooft 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de budgettaire winstdoelstelling op het "at target" niveau. Deze verhouding 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 verplicht om te

zetten in geblokkeerde aandelen zijn de variabele beloningen ook op lange termijn gericht op waardecreatie.

In het jaar 2008 is de variabele beloning gebaseerd op 75% van het "at target" niveau.

Eens per drie jaar wordt de beloning getoetst aan marktgegevens. Voor het laatst per 1 januari 2007. Tussentijdse aanpassingen volgen het beleid bij de overige functionarissen die niet de verplichte CAO-stijging kennen. De beloning zelf is toegelicht in toelichting 6 van de jaarrekening op pagina 83.

*Wij zijn Abel Slippens
veel dank verschuldigd
voor de ongeken-
de omzet-
en winstontwikkeling,
die onder zijn leiding is
gerealiseerd*

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 recrutering 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.

Personele mutaties

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 maart 2008 is de raad van commissarissen uitgebreid met twee personen, mevrouw Th.A.J. Burmanje en de heer R.R. Latenstein van Voorst. In 2009 zullen de heren Hielkema en Van Hedel terugtreden, omdat zij de statutaire maximale benoemingsperiode van acht jaar hebben bereikt. De raad van commissarissen beoogt de heer A. Nühn voor te dragen als nieuwe commissaris en hem tevens te benoemen tot voorzitter. De heer Nühn (1953) beschikt over veel relevante kennis en ervaring. Tot medio 2007 was hij CEO van Sara Lee International. De volledige personalia en het curriculum vitae van de heer Nühn zijn bij de uitnodiging van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gevoegd.

In 2009 zal de raad van commissarissen daarmee weer uit het gebruikelijke aantal van vier personen bestaan.

In de loop van 2008 is afscheid genomen van de heer A.J.L. Slippens, na een uiterst succesvolle carrière van bijna 30 jaar, waarvan 20 jaar als directievoorzitter. Sligro Food Group is hem veel dank verschuldigd voor de ongekennde omzet- en winstgroei, die onder zijn leiding is gerealiseerd. Wij hebben er veel vertrouwen in dat onder de leiding van zijn opvolger, K.M. Slippens en de overige leden van het directieteam, de succesvolle groei van Sligro Food Group gecontinueerd kan worden.

Jaarrekening

De directie heeft de jaarrekening 2008 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 112 onder het hoofdstuk "Overige gegevens".

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2008 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.

Dankzij de inzet van directie en alle medewerkers van de Groep is in 2008 een redelijk succesvol jaar afgesloten en is de basis gelegd voor verdere groei- en optimalisatiemogelijkheden in de komende jaren. Wij zijn hen daarvoor erg erkentelijk.

Veghel, 22 januari 2009

Raad van commissarissen

- H.J. Hielkema (65)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Herbenoemd in 2005 tot 2009 en niet meer herbenoembaar.
Voorzitter raad van commissarissen van Van Wijnen Holding B.V. en commissaris bij N.V. Goede Doelen Loterij.
Lid van de Raad van Toezicht van het WereldNatuurFonds.
Bestuurslid VSB fonds en Nijenrode Fonds.
- Th.A.J. Burmanje (54)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v).
Benoemd in 2008 tot 2012 en herbenoembaar.
Voorzitter van de Raad van Bestuur van het Kadaster.
Lid van Raad van Toezicht Deltares, Bisdom Utrecht en het Curatorium Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
Commissaris bij ARN B.V. te Weurt.
- T.J.M. van Hedel (67)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Herbenoemd in 2005 tot 2009 en niet meer herbenoembaar.
Commissaris bij Koninklijke Buisman B.V., Febeco Holding/Fetim B.V. en Zeeman Groep B.V.
- R.R. Latenstein van Voorst (44)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Benoemd in 2008 tot 2012 en herbenoembaar.
Lid van de Raad van Bestuur (CFO) van SNS Reaal N.V., lid bestuur Duisenburg School of Finance, Verbond van Verzekeraars en Stichting Kinderopvang Humanitas.
Commissaris bij Climate Change Capital.
- F.K. De Moor (46)
Commissaris, Belgische nationaliteit (m).
Herbenoemd in 2008 tot 2012 en niet meer herbenoembaar.
Voorzitter Raad van Bestuur Macintosh Retail Group N.V.
Commissaris bij OPG Groep N.V.
- A. Nühn (55)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Voorstel tot benoeming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders d.d. 11 maart 2009 tot 2013.
Commissaris bij Macintosh Retail Group N.V., Alpinvest Partners, Leaf, Anglovaal Industries en Heiploeg.

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



Jaarrekening 2008

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2008

(x € 1.000)

	<i>Toelichting</i>	2008	2007	2006
Omzet	2, 3	2.167.585	2.065.686	1.661.175
Inkoopwaarde van de omzet		(1.651.526)	(1.592.431)	(1.301.883)
Brutowinst		516.059	473.255	359.292
Overige bedrijfsopbrengsten	4	8.171	10.785	7.956
Personeelskosten	5	(220.997)	(198.778)	(143.641)
Huisvestingskosten		(59.635)	(51.241)	(31.383)
Verkoopkosten		(20.842)	(24.350)	(15.153)
Logistieke kosten		(62.115)	(61.625)	(48.097)
Algemene kosten		(13.808)	(13.181)	(10.038)
Afschrijving materiële vaste activa	11	(40.211)	(33.829)	(25.740)
Amortisatie immateriële activa	10	(8.069)	(5.212)	(2.843)
Totaal bedrijfskosten		(425.677)	(388.216)	(276.895)
Bedrijfsresultaat	3	98.553	95.824	90.353
Financieringsbaten	8	1.188	976	636
Financieringslasten	8	(12.232)	(11.921)	(7.422)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	13	4.838	1.682	868
Transactieresultaat geassocieerde deelneming			9.409	
Winst vóór belastingen		92.347	95.970	84.435
Winstbelastingen	9	(20.999)	(21.793)	(22.356)
Winst over het boekjaar		71.348	74.177	62.079
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		71.348	74.177	62.079
Gegevens per aandeel		€	€	€
Gewone winst per aandeel		1,63	1,72	1,46
Verwaterde winst per aandeel		1,63	1,72	1,46
Voorgesteld dividend		0,65	0,65	0,57

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2008

(x € 1.000)

	<i>Toelichting</i>	2008	2007	2006
Ontvangsten van afnemers	30	2.350.712	2.235.456	1.806.851
Overige bedrijfsopbrengsten		3.590	4.075	3.819
		<u>2.354.302</u>	<u>2.239.531</u>	<u>1.810.670</u>
Betalingen aan leveranciers		(1.931.487)	(1.889.084)	(1.517.337)
Betalingen aan werknemers		(116.829)	(103.887)	(76.330)
Betalingen aan de overheid		(177.136)	(137.657)	(108.946)
		<u>(2.225.452)</u>	<u>(2.130.628)</u>	<u>(1.702.613)</u>
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	30	128.850	108.903	108.057
Ontvangen rente		1.188	976	636
Ontvangen dividenden uit deelnemingen		1.014	561	446
Betaalde rente		(12.411)	(11.348)	(7.550)
Betaalde vennootschapsbelasting		(15.817)	(15.995)	(23.084)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		<u>102.824</u>	<u>83.097</u>	<u>78.505</u>
Acquisities/participaties	1	(6.600)	(28.634)	(171.752)
Verkoop deelnemingen/ bedrijfsactiviteiten	1	5.483	27.879	2.760
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop		(46.901)	(89.825)	(43.787)
Desinvesteringsontvangsten van materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop	10	19.502	15.758	16.136
Investeringsuitgaven in immateriële activa		(1.451)	(1.049)	(725)
Verstrekt aan geassocieerde deelnemingen	13	(30)	(65)	(50)
Aflossing door geassocieerde deelnemingen		62	234	468
Desinvesteringsontvangsten deelneming				61
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>(29.935)</u>	<u>(75.702)</u>	<u>(196.889)</u>
Aandelenemissie			1.777	2.516
Opgenomen langlopende schulden				125.000
Aflossing langlopende schulden		(28.151)	(26.129)	(13.440)
Betaald aan/ontvangen van joint venture		(750)	(4.062)	10.000
Betaald dividend		(13.855)	(9.730)	(18.091)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>(42.756)</u>	<u>(38.144)</u>	<u>105.985</u>
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen		30.133	(30.749)	(12.399)
Stand begin boekjaar		(29.250)	1.499	13.898
Stand einde boekjaar		<u>883</u>	<u>(29.250)</u>	<u>1.499</u>

Geconsolideerde balans per 27 december 2008 vóór winstbestemming

(x € 1.000)

ACTIVA	Toelichting	27-12-2008	29-12-2007	30-12-2006
Goodwill	10	127.547	127.732	134.131
Overige immateriële activa	10	48.917	52.983	20.004
Materiële vaste activa	11	282.988	279.086	214.959
Vastgoedbeleggingen	12	25.186	33.183	30.804
Investerings in geassocieerde deelnemingen	13	39.582	35.729	4.726
Overige financiële vaste activa	13	1.745	2.503	2.688
Totaal vaste activa		525.965	531.216	407.312
Vorraden	14	199.652	187.016	150.379
Handels- en overige vorderingen	15	119.486	105.607	82.940
Overige vlottende activa	16	4.777	9.969	58.584
Voor verkoop aangehouden activa	17	1.847	7.467	6.705
Geldmiddelen en kasequivalenten	18	23.426	16.698	13.346
Totaal vlottende activa		349.188	326.757	311.954
Totaal Activa		875.153	857.973	719.266
PASSIVA	Toelichting	27-12-2008	29-12-2007	30-12-2006
Gestort en opgevraagd kapitaal		2.622	2.587	2.545
Reserves		423.393	372.188	310.292
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	19	426.015	374.775	312.837
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	19.834	16.808	12.473
Personeelsbeloningen	5	14.032	11.285	5.899
Overige voorzieningen	21	213	851	1.159
Schulden aan kredietinstellingen	22	153.905	183.700	212.141
Totaal langlopende verplichtingen		187.984	212.644	231.672
Aflossingsverplichtingen	22	30.652	28.452	28.714
Schulden aan kredietinstellingen	22	22.543	45.948	11.847
Crediteuren	31	128.743	114.461	81.048
Winstbelasting	9	3.516	3.501	3.505
Overige belastingen en premies	23	27.847	27.285	14.146
Overige schulden en overlopende passiva	24	47.853	50.907	35.497
Totaal kortlopende verplichtingen		261.154	270.554	174.757
Totaal Passiva		875.153	857.973	719.266

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2008 vóór winstbestemming

(x € 1.000)

	<i>Gestort en op- gevraagd kapitaal</i>	<i>Agio</i>	<i>Overige reserves</i>	<i>Herwaar- derings- reserve</i>	<i>Hedging- reserve</i>	<i>On- verdeelde winst</i>	<i>Totaal</i>
Stand per 30-12-2006	2.545	29.439	213.684	5.276	(186)	62.079	312.837
Winstbestemming			62.079			(62.079)	0
Uitoefening opties	10	1.767					1.777
Keuzedividend	32	(32)					0
Betaald dividend			(9.730)				(9.730)
Vastgoedbeleggingen			(660)	660			0
Totaalresultaat			(6.413)		2.127	74.177	69.891
Stand per 29-12-2007	2.587	31.174	258.960	5.936	1.941	74.177	374.775
Winstbestemming			74.177			(74.177)	0
Keuzedividend	35	(35)					0
Betaald dividend			(13.855)				(13.855)
Vastgoedbeleggingen			877	(877)			0
Totaalresultaat			(5.430)		(823)	71.348	65.095
Stand per 27-12-2008	2.622	31.139	314.729	5.059	1.118	71.348	426.015

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2008

(x € 1.000)

	2008	2007
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van cash-flow hedge langlopende leningen	(823)	2.127
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen	(5.430)	(6.413)
Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	(6.253)	(4.286)
Winst over het boekjaar	71.348	74.177
Totaalresultaat over het boekjaar	65.095	69.891
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	65.095	69.891

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Grondslagen

a. Algemeen

Sligro Food Group N.V. is gevestigd te Veghel, Nederland. De geconsolideerde jaarrekening omvat de Vennootschap 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 27 december 2008. Het boekjaar 2008 omvat 52 weken. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2007 en 2006 hebben eveneens betrekking op 52 weken. Het boekjaar 2009 zal uit 53 weken bestaan.

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 22 januari 2009 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.

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van vastgoedbeleggingen en afgeleide financiële instrumenten, die gewaardeerd zijn tegen reële waarde.

Voor verkoop aangehouden activa worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde onder aftrek van verkoopkosten.

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS vereist dat de leiding oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen 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.

In toelichting 29 is meer informatie opgenomen over posten, belangrijke punten van schattingsonzekerheden en kritische oordelen bij de toepassing van de grondslagen.

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

e. 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.
- VEN Groothandelcentrum B.V. te Diemen.
- Inversco Holding B.V. te Amsterdam met als dochterondernemingen:
 - Inversco B.V. te Amsterdam;
 - Koelvers B.V. te Amsterdam;
 - Frank Stalknecht B.V. te Amsterdam;
 - Gebroeders Kramer B.V. te Amsterdam;
 - De Dis B.V. te Ter Apel (86%).
- Van Hoeckel B.V. te 's-Hertogenbosch.
- J. Smit Vishandel B.V. te Veghel.

Foodretail

- Prisma Food Retail B.V. te Putten.
- Prisma Vastgoed B.V. te Putten.
- Prisma Lease B.V. te Nijkerk.
- EM-TÉ Supermarkten B.V. te Kaatsheuvel.
- EM-TÉ Vastgoed B.V. te Kaatsheuvel.
- Retail Service Groep B.V. te Hoogeveen.

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.

Joint ventures zijn die activiteiten waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap heeft en waarbij deze zeggenschap in een overeenkomst is vastgelegd en waarbij strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid met unanieme instemming worden genomen.

De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel in het totaalresultaat van de geassocieerde deelnemingen en joint ventures volgens de "equity"-methode. De waardering is niet lager dan nihil, tenzij de Groep een verplichting is aangegaan om verliezen aan te zuiveren of betalingen namens een deelneming heeft verricht.

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.

Intragroepsposities en eventuele niet gerealiseerde winsten of verliezen op deze transacties worden geëlimineerd bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening.

Grondslagen voor de financiële verslaggeving

f. Vreemde valuta

De Groep heeft alleen binnenlandse deelnemingen en derhalve uit dien hoofde geen koersrisico. 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 verwerking van afgeleide financiële instrumenten is hierna beschreven.

g. 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.

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 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 actief, verplichting, of een hoogstwaarschijnlijk verwachte transactie, dan wordt het effectieve deel van een winst of verlies op het afgeleide financiële instrument rechtstreeks in het vermogen verwerkt. Leidt de afdekking van een verwachte transactie tot de opname van een financieel actief of een financiële verplichting dan worden de daarmee verbonden winsten of verliezen die rechtstreeks in het vermogen werden opgenomen, overgeboekt naar de winst- en verliesrekening, in dezelfde periode of perioden waarin het verkregen actief of de aangegane verplichting van invloed is op de winst of het verlies. Het niet-effectieve deel van eventuele winsten of verliezen wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Afdekking van monetaire activa en verplichtingen

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt gebruikt als economische afdekking van het valutarisico van een opgenomen monetair actief of een monetaire verplichting, wordt geen hedge accounting toegepast en wordt een winst of verlies op het afdekkingsinstrument in de winst- en verliesrekening opgenomen, tenzij sprake is van een fair value hedge.

h. Omzet

Dit betreft de aan derden geleverde goederen en diensten exclusief omzetbelasting. Tevens is de waarde van verstrekte zegels met ingang van het boekjaar 2008 in de berekening van de omzet betrokken. Afnamebonussen 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.

i. 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 folderaanbiedingen 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 er 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.

j. 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.

k. Kosten

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.

l. 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 nagevoegde alle excedentregelingen van de Groep en voor de regelingen van EM-TÉ Supermarkten, VEN Groothandelcentrum en een groot deel van de Inversco-vennootschappen, die aangesloten zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Hoewel de bedrijfstakpensioenfondsen toegezegd 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 voor

gaande perioden. Deze pensioenaanspraken worden gediscoteerd om de contante waarde te bepalen en de reële waarde van de fondsbeleggingen 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 verbeterd, wordt het gedeelte van de verbeterde pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstrekte diensttijd van werknemers lineair als last in de winst- en verliesrekening opgenomen over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen.

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. De disconteringsvoet is gelijk aan die van de toegezegd pensioenregeling.

iv Arbeidsongeschiktheidskosten

De voorziening voor arbeidsongeschiktheidskosten omvat de contante waarde van alle kosten voor langdurige arbeidsongeschiktheid op basis van de wettelijke uitkeringsverplichting en de daarop verschuldigde aanvullingen ingevolge de CAO Groothandel in Levensmiddelen.

De disconteringsvoet is gelijk aan die van toegezegd pensioenregelingen.

m. 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.

n. Resultaat geassocieerde deelnemingen

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

o. Winstbelastingen

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde vennootschapsbelasting, alsmede de mutatie in uitgestelde belastingverplichtingen, 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 waarderingsgrondslagen. Er is geen voorziening gevormd voor fiscaal niet aftrekbare goodwill en voor deelnemingen, die onder de deelnemingsvrijstelling vallen. De voorziening is berekend tegen het belastingpercentage op balansdatum, dan wel het tarief waartoe op balansdatum reeds is besloten.

p. Goodwill en overige immateriële activa

Alle acquisities worden verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Vanaf 28 december 2003 vormt goodwill het verschil tussen de verwervingskosten van dochterondernemingen en de reële waarde van de activa en passiva daarvan, berekend tegen onze waarderingsgrondslagen.

Van acquisities vóór die datum 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 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 zover die betrekking heeft op supermarktvestigingspunten is de economische levensduur ingeschat op tien jaar, terwijl voor klantenbestanden de economische levensduur wordt ingeschat op vijf 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.

q. Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, waarop lineaire afschrijvingen in mindering zijn gebracht, gebaseerd op de vermoedelijke economische levensduur. 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	2
Machines en installaties	12 ½ t/m 33 ⅓
Overige	20 t/m 50

r. 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 afwijken de lagere waardering worden toegepast.

De intern bepaalde kapitalisatiefactor wordt regelmatig getoetst aan externe marktgegevens, zoals taxaties.

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

s. Financiële vaste activa

Geassocieerde deelnemingen en joint-ventures worden gewaardeerd volgens de "equity-methode" en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief de bij de acquisitie vastgestelde goodwill. 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 geassocieerde deelnemingen begrepen. Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

t. 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.

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

v. 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.

w. Geldmiddelen en kasequivalenten

De geldmiddelen en kasequivalenten bestaan uit kas- en bankaldi 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.

x. Voorzieningen

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

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.

y. Rentedragende schulden

Rentedragende schulden worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde onder aftrek van toerekenbare transitiekosten. 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.

z. Overige schulden en overlopende passiva

Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

aa. Gesegmenteerde informatie

Een segment is een duidelijk te onderscheiden onderdeel van de Groep dat goederen levert en/of diensten verleent en dat een van de andere segmenten afwijkend risico- en rendementsprofiel heeft.

Sligro Food Group onderscheidt haar resultaten naar de hoofdsegmenten Foodservice en Foodretail. Gezien het afwijkende karakter van de verhuur van winkelvastgoed aan afnemers wordt deze activiteit eveneens als apart segment verantwoord.

ab. Winst per aandeel

De Groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa) voor het gewone aandelenkapitaal. 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, of anderszins, indien dit van toepassing is.

ac. Nieuwe standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2008 nog niet van kracht en is derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening tenzij toegelicht:

- IFRS 8 Operationele segmenten introduceert voor de rapportage op basis van segmenten de zogeheten "managementbenadering". Onder IFRS 8, die in 2009 verplicht van toepassing wordt op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep, is een presentatie en toelichting vereist van gesegmenteerde informatie, op basis van interne rapportages die op regelmatige basis door de belangrijkste operationele besluitvormende functionarissen van de Groep worden gebruikt om de ontwikkeling van elk segment te beoordelen en middelen toe te kennen. Momenteel presenteert de Groep gesegmenteerde informatie voor bedrijfssegmenten (zie noot 3 van de toelichting). Vanaf volgend jaar zal voor de segmenten Foodretail en Foodservice gesegmenteerde informatie worden gepresenteerd. Het segment winkelvastgoed zal opgenomen worden in het segment Foodretail (mede vanwege het afgenomen belang).

- In de herziene versie van IAS 23 Financieringskosten verdwijnt de bestaande keuzemogelijkheid om financieringskosten onmiddellijk als last te verantwoorden of te activeren. Volgens de herziene voorschriften dient een entiteit de financieringskosten die direct toerekenbaar zijn aan de acquisitie, constructie of productie van een in aanmerking komend actief te activeren als onderdeel van de kosten van dat actief. De herziene versie van IAS 23 wordt in 2009 verplicht van toepassing op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep en zal een stelselwijziging betekenen voor de Groep. In overeenstemming met de overgangsbepalingen zal de groep de herziene IAS 23 toepassen op in aanmerking komende activa waardoor de activering van de financieringskosten op of na de datum van inwerkingtreding ingaat. Om die reden is er geen sprake van enige invloed op voorafgaande perioden.

- IFRIC 13 Customer Loyalty Programmes ("klantenbindingsprogramma's") behandelt de verantwoording van klantenbindingsprogramma's die entiteiten toepassen of waaraan zij op andere wijze deelnemen. De interpretatie gaat in op de verslaggeving van programma's, waarbij de klant loyaliteitspremies kan inruilen voor toekenningen zoals gratis of goedkopere goederen of diensten. IFRIC 13 wordt in 2009 verplicht van toepassing op de jaarrekening van de Groep, maar wordt met ingang van 2008 toegepast. De invloed op de omzet en het resultaat was nagenoeg nihil.

- In de herziene versie van IAS 1 Presentatie van de jaarrekening (2008) wordt de term “total comprehensive income” (totaalresultaat) geïntroduceerd, dat wil zeggen alle wijzigingen in het eigen vermogen met uitzondering van de wijzigingen uit hoofde van transacties met eigenaren in hun hoedanigheid als eigenaren. Dat totaalresultaat kan hetzij in één overzicht van het totaalresultaat (waarin feitelijk de winst- en verliesrekening wordt gecombineerd in één overzicht met alle niet met de eigenaren samenhangende mutaties in het eigen vermogen), hetzij in een winst- en verliesrekening in combinatie met een apart overzicht van het totaalresultaat worden gepresenteerd. De herziene versie van IAS 1 wordt in 2009 verplicht van toepassing op de jaarrekening van de Groep en zal naar verwachting nauwelijks effect hebben op de presentatie van de geconsolideerde jaarrekening. De Groep is van plan met ingang van de geconsolideerde jaarrekening over 2009 het totaalresultaat te presenteren in een apart overzicht van het totaalresultaat, zoals dat ook al in 2008 wordt toegepast.
- De wijzigingen in IAS 32 Financiële instrumenten, presentatie in IAS 1 Presentatie van de jaarrekening inzake “puttable financial instruments and obligations arising on liquidation”, de herziene IFRS 3 Bedrijfscombinaties, de gewijzigde versie van IAS 27 Geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening en de wijzigingen van IFRS 2 Op aandelen gebaseerde betalingen zullen naar verwachting geen of beperkte invloed hebben op de jaarrekening.
- In de herziene IFRS 3 Bedrijfscombinaties (2008) zijn onder meer de volgende wijzigingen aangebracht, die voor de activiteiten van de Groep waarschijnlijk relevant zijn:
 - de definitie van bedrijf is uitgebreid, waardoor valt te verwachten dat meer overnames als bedrijfscombinaties zullen worden verwerkt;
 - een voorwaardelijke vergoeding wordt tegen reële waarde gewaardeerd; wijzigingen na eerste opname worden in de winst- en verliesrekening opgenomen;
 - behalve de uitgiftekosten voor aandelen en schulden worden transactiekosten ten laste van het resultaat verwerkt in de periode waarin ze zijn gemaakt;
 - een eventueel reeds gehouden belang in de overgenomen partij wordt tegen reële waarde gewaardeerd; de winst of het verlies wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen;
 - een minderheidsbelang mag naar keuze worden gewaardeerd tegen de reële waarde of tegen het proportionele aandeel in de identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen partij; die keuze wordt per transactie gemaakt.

De herziene versie van IFRS 3, die in 2010 verplicht van toepassing wordt op de jaarrekening van de Groep, wordt prospectief toegepast en heeft derhalve geen effect op voorgaande perioden.

Toelichtingenoverzicht

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	76
2. Omzet	77
3. Gesegmenteerde informatie	78
4. Overige bedrijfsopbrengsten	79
5. a. Personeelskosten	79
b. Voorziening personeelsbeloningen	79
c. Pensioenen en pensioenvoorziening	80
d. Jubileumregelingen	83
6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	83
7. Accountantskosten	84
8. Financieringsbaten en -lasten	84
9. Belastingen	85
10. Goodwill en overige immateriële vaste activa	88
11. Materiële vaste activa	90
12. Vastgoedbeleggingen	92
13. Investeringsin in geassocieerde deelnemingen, joint-venture en overige financiële vaste activa	92
14. Voorraden	94
15. Handels- en overige vorderingen	94
16. Overige vlottende activa	94
17. Voor verkoop aangehouden activa	95
18. Geldmiddelen en kasequivalenten	95
19. Eigen vermogen	96
20. Winst per aandeel	97
21. Overige voorzieningen	98
22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen	98
23. Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	100
24. Overige schulden en overlopende passiva	100
25. Risicobeheer	100
26. Operationele lease- en huurverplichtingen	104
27. Investeringsverplichtingen	105
28. Voorwaardelijke verplichtingen	105
29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding	105
30. Kasstroomoverzicht	106
31. Verbonden partijen	107

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

De overnames in 2008 hebben alleen betrekking op de (terug)overname van supermarktvestigingspunten van franchisenemers, waardoor er nauwelijks sprake is van invloed op de hoogte van de omzet en het resultaat.

De verkoop van bedrijfsactiviteiten in 2008 betreft de verkoop van Rosenberg Import B.V. te Amsterdam en de verkoop van enige supermarktvestigingspunten.

In het jaar 2007 had de post overnames en participaties betrekking op het verwerven van vestigingspunten van S&S Winkels, waarop in 2006 al een vooruitbetaling had plaatsgevonden. Bovendien is in 2007 de 45% participatie in Spar Holding tot stand gekomen in samenhang met de inbreng van de buurtsupermarktformules MeerMarkt en Attent.

Tot slot is in 2007 de overname afgerond van de horecabedrijfsactiviteiten van Desimo te Leeuwarden.

De inbreng van activa en passiva voortkomend uit overnames en participaties is als volgt:

(x € 1.000)

	<i>Overnames</i>		<i>Participaties</i>	
	2008	2007	2008	2007
Overige immateriële activa	4.471	37.142		
Materiële vaste activa	2.066	17.584		
Financiële vaste activa				20.408
Voorraden	63	304		
Handelsvorderingen en overlopende activa				(500)
Vooruitbetaling S&S Winkels		(59.650)		
Activa voor verkoop		21.342		
Voorzieningen		(598)		
Overige schulden en overlopende passiva				(1.000)
Saldo activa en passiva	6.600	16.124		18.908
Goodwill				(6.398)
Opgenomen koopsom in het kasstroomoverzicht	6.600	16.124		12.510

De totale acquisitiekosten bedragen € 6.600 (2007: € 28.634). De totale opbrengst van verkoop van bedrijfsactiviteiten beloopt € 5.483 (2007: € 27.879), zodat per saldo € 1.117 (2007: € 755) is besteed. Inzake overnames hebben zich geen aanpassingen naar reële waarde voorgedaan. De post negatieve goodwill in 2007 betreft MeerMarkt en Attent.

2. Omzet

Dit betreft nagenoeg geheel binnenlandse leveringen van food en aan food gerelateerde non-food aan consumenten en detailisten (foodretail), institutionele afnemers, horeca, bedrijfsrestauranten en andere grootverbruikers (foodservice).

De verdeling van de omzet over de activiteiten is als volgt:

(x € 1.000)

	2008	2007
Foodservice		
Institutionele afnemers en andere grootschalige foodservicerelaties (Inversco-Van Hoeckel)	236.673	232.914
Horeca, bedrijfsrestauranten en andere grootverbruikers (Sligro)	1.207.214	1.118.085
	1.443.887	1.350.999
Foodretail		
Eigen supermarkten (EM-TÉ)	497.774	361.252
Franchisesupermarkten (Golff/overige)	225.924	353.435
	723.698	714.687
	2.167.585	2.065.686
Goederen/diensten		
Levering van goederen	2.150.841	2.045.140
Verrichten van diensten	16.744	20.546
	2.167.585	2.065.686

3. Gesegmenteerde informatie

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

(x € miljoen)

	<i>Foodservice</i>		<i>Foodretail</i>		<i>Winkelvastgoed</i>		<i>Totaal</i>	
	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2007</i>
Omzet	1.443,9	1.351,0	723,7	714,7			2167,6	2.065,7
Overige bedrijfsopbrengsten	3,2	3,9	2,7	2,7	2,3	4,2	8,2	10,8
Totale opbrengsten	1.447,1	1.354,9	726,4	717,4	2,3	4,2	2.175,8	2.076,5
Bedrijfsresultaat	94,8	87,4	2,2	4,6	1,6	3,8	98,6	95,8
Financieringsbaten en -lasten							(11,0)	(10,9)
(Transactie)resultaat								
geassocieerde deelnemingen	1,5	1,0	3,2	10,1			4,7	11,1
Winstbelastingen							(21,0)	(21,8)
Winst over het boekjaar							71,3	74,2
Activa van het segment	555,5	521,6	231,4	250,3	25,2	33,2	812,1	805,1
Geassocieerde deelnemingen	5,8	5,2	33,8	30,5			39,6	35,7
Niet toegerekende activa							23,4	17,2
Totaal activa	561,3	526,8	265,2	280,8	25,2	33,2	875,1	858,0
Passiva van het segment	133,7	128,7	74,2	67,5			207,9	196,2
Niet toegerekende passiva							667,2	661,8
Totaal passiva	133,7	128,7	74,2	67,5			875,1	858,0
Netto geïnvesteerd vermogen	427,6	398,1	191,0	213,3	25,2	33,2	643,8	644,6
Netto rentedragende schulden ¹⁾ en voorzieningen							(217,8)	(269,8)
Groepsvermogen							426,0	374,8
Personeelskosten	139,1	128,2	81,9	70,6			221,0	198,8
Medewerkers ²⁾	3.028	2.947	2.572	2.136			5.600	5.083
Investerings ³⁾	42,1	49,8	5,3	41,7		1,7	47,4	93,2
Afschrijvingen en amortisatie	24,7	22,6	23,6	16,4			48,3	39,0

1) Rentedragende schulden onder aftrek van vrije geldmiddelen en reële waarde derivaten.

2) Sommige hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten zijn opgenomen bij de foodservice-activiteiten.

3) In materiële vaste activa en immateriële activa (op transactiebasis).

Prisma Vastgoed verhuurt haar winkelonroerend goed in eigendom nagenoeg geheel aan franchise-afnemers. Tevens huurt zij onroerend goed van derden dat onderverhuurd wordt aan franchise-afnemers. Gezien het afwijkende karakter van deze activiteiten zijn deze als apart segment verantwoord.

4. Overige bedrijfsopbrengsten

(x € 1.000)

	<i>Toelichting</i>	2008	2007
Huuropbrengsten vastgoedbeleggingen	12	2.294	2.900
Boekwinst verkoop vastgoedbeleggingen	12	1.228	188
Boekwinst afstoting activa voor verkoop	17	354	3.824
Reële waarde-aanpassingen vastgoedbeleggingen	12	(123)	1.070
Overige huuropbrengsten		1.296	1.175
Boekwinst verkoop materiële vaste activa	11	572	1.628
Boekwinst verkoop Rosenberg		2.550	0
		8.171	10.785

Op de boekwinst verkoop materiële vaste activa is in 2007 € 502 reële waardeaanpassing activa voor verkoop in mindering gebracht.

5.a. Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)

	<i>Toelichting</i>	2008	2007
Salarissen		163.118	146.424
Sociale lasten		21.563	18.564
Pensioenlasten toegezegd pensioenregelingen	5c	2.549	2.594
Premies toegezegde bijdrageregelingen	5c	4.217	3.016
Overige personeelskosten		29.550	28.180
		220.997	198.778

5.b. Voorziening personeelsbeloningen

Deze voorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	<i>Toelichting</i>	2008	2007
Pensioenvoorziening	5c	11.739	8.949
Jubileumregelingen	5d	2.188	2.101
Arbeidsongeschiktheidskosten		105	235
		14.032	11.285

Dochteronderneming Sligro Food Group Nederland B.V. is eigen risicodrager voor de WAO (Pemba wetgeving), maar niet voor de WIA.

De voorziening omvat alle kosten voor langdurige arbeidsongeschiktheid (WAO), die hun oorsprong vinden in de periode voor balansdatum. Dit betreft de contante waarde van de geschatte kosten voor het eigen risicodragerschap. Doordat er geen instroom in de WAO meer mogelijk is, betreft deze post de affinancieringsverplichting in 2009 van bestaande situaties.

5.c. Pensioenen en pensioenvoorziening

Er zijn binnen de groep hoofdzakelijk twee pensioenregelingen, die samenhangen met de twee belangrijke CAO's die op de groepsactiviteiten van toepassing zijn. Daarnaast valt een deel van de werknemers van VEN en Inversco onder diverse bedrijfstakpensioenfondsen en zijn er enige individuele regelingen.

CAO van Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen

De medewerkers van EM-TÉ Supermarkten vallen onder deze CAO. De pensioenregeling is ondergebracht bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf. De pensioenregeling betreft een geïndexeerde middelloonregeling. Deze regeling is als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat het fonds geen nadere informatie ter beschikking stelt. Het bedrijfstakpensioenfonds heeft een reservetekort. De premie voor 2009 is niet aangepast.

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, die tevens de prepensioenregeling uitvoert.

Overige CAO's/bedrijfstakpensioenfondsen

Een beperkt deel van de medewerkers van de Groep valt onder diverse bedrijfstakpensioenfondsen, waarbij de bedrijven geen andere verplichting hebben dan het voldoen van premies. Het betreft voorwaardelijke geïndexeerde middelloonregelingen. Deze zijn eveneens als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat de betreffende bedrijfstakpensioenfondsen geen nadere informatie beschikbaar stellen.

Wijziging uitgangspunten

Door een wijziging van de disconteringsvoet is € 0,9 miljoen van de pensioensverplichting vrijgevallen. Er is een verlies op de beleggingsportefeuille gerealiseerd van € 8,7 miljoen ten opzichte van het verwachte rendement.

Pensioenregeling Sligro Food Group-pensioenfonds

Deze pensioenregeling betreft een geïndexeerde middelloonregeling, waarvoor een doorsneepremie wordt berekend. Er wordt onderscheid gemaakt tussen medewerkers die geboren zijn vóór 1 januari 1950 en daarna ten aanzien van de opbouw van rechten, de hoogte van de franchise en de pensioeningangsdatum. De prepensioenregeling geldt alleen voor medewerkers geboren vóór 1 januari 1950 en betreft eveneens een geïndexeerde middelloonregeling met een doorsneepremie. Van deze doorsneepremie is een deel bestemd voor de financiering van extra voorwaardelijke prepensioenaanspraken voor medewerkers die sinds 1 januari 1997 onafgebroken in dienst zijn en blijven tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Deze extra aanspraken bestaan uit het verschil tussen het beoogde pensioenniveau en de opgebouwde en nog op te bouwen rechten en zijn in de berekening van de verplichtingen betrokken. Het bestuur van het pensioenfonds is paritair samengesteld en bepaalt onder meer de omvang van de indexatie. Hierbij wordt rekening gehouden met statuten en reglementen, het beleid van het bedrijfstakpensioenfonds en het toezicht door De Nederlandse Bank. Volgens schattingen van het pensioenfonds beschikt het fonds ultimo 2008 over reserves ter hoogte van circa 3% van de nettovoorziening verzekeringsverplichtingen op basis van de rentetermijnstructuur, zoals voorgeschreven.

Volgens de richtlijnen van toezichthouder De Nederlandse Bank dient het fonds over circa 16% reserves te beschikken om als prudent gefinancierd aangemerkt te worden. Dit betekent dat het fonds een dekkingstekort heeft en een herstelplan moet indienen om dit tekort in 3 jaar terug te brengen tot een reservetekort en in 15 jaar geheel uit de tekortsituatie moet zijn. Vooruitlopend daarop is de premie per 1 januari 2009 met 7% verhoogd en is de indexatie per 1 januari 2009 achterwege gelaten. Ultimo 2008 had het pensioenfonds haar beleggingen voor 74% in vastrentende waarden belegd en voor 26% in aandelen. Het fonds streeft naar een verhouding 65/35.

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. De disconteringsvoet is gebaseerd op hoogwaardige bedrijfsobligaties in plaats van de rentetermijnstructuur, die het pensioenfonds hanteert.

De pensioenvoorziening en de pensioenkosten kunnen als volgt gespecificeerd worden:

Uitgangspunten

	2008	2007
Disconteringsvoet per jaar ultimo	5,3%	5,2%
Verwachte opbrengst fondsbeleggingen gedurende het jaar	6,0%	6,0%
Inflatie	2,0%	2,0%
Algemene salarisverhoging per jaar ultimo	2,5%	2,5%
Carrière salarisverhoging 15-34 jaar	1,0 → 4,0%	1,0 → 4,0%
Indexatie actieven per jaar ultimo	2,5%	2,5%
Indexatie inactieven per jaar ultimo	2,0%	2,0%

De inschatting van de opbrengst van de fondsbeleggingen is enerzijds gebaseerd op de disconteringsvoet van de kosten, maar houdt anderzijds ook rekening met de streefbeleggingsmix, die voor 35% uit aandelen bestaat. Het werkelijk rendement in 2008 beliep negatief 5% (2007: nihil). Als sterftetafel is de prognosetafel 2005-2050 met één jaar leeftijdsterugstelling gehanteerd.

Op basis van die berekeningen kan de volgende informatie verstrekt worden.

(x € 1.000)

	2008	2007
Verplichting begin boekjaar	88.821	76.396
Nettoservicekosten	3.062	3.365
Rentekosten	4.564	3.398
Werknemersbijdragen	3.566	3.115
Uitkeringen/kosten	(2.997)	(1.900)
Beëindiging	(3.536)	
Actuariële (winst)verlies	(1.426)	4.447
Verplichting ultimo boekjaar	92.054	88.821
Reële waarde pensioenactiva begin boekjaar	79.872	72.234
Werkgeversbijdragen	7.048	6.415
Werknemersbijdragen	3.566	3.115
Uitkeringen/kosten	(2.997)	(1.900)
Verwacht rendement	5.077	4.169
Beëindiging	(3.536)	
Actuarieel verlies	(8.715)	(4.161)
Pensioenactiva ultimo boekjaar	80.315	79.872
Verplichtingen minus reële waarde pensioenactiva	11.739	8.949

Dit bedrag is als pensioenvoorziening verantwoord.

Bovenstaande verplichtingen betreffen alle gefinancierde verplichtingen.

Het netto actuariële verlies ad € 7.289 (2007: verlies € 8.608) is onder aftrek van uitgestelde belastingverplichtingen ten laste van het eigen vermogen gebracht. Cumulatief beloopt het bedrag voor aftrek van belastingen € 22.687.

Pensioenlasten

(x € 1.000)

	2008	2007
Servicekosten	6.262	5.595
Administratiekosten	600	700
Verwachte werknemersbijdragen	(3.800)	(2.930)
Netto servicekosten	3.062	3.365
Rentekosten	4.564	3.398
Verwacht rendement	(5.077)	(4.169)
"Normale" pensioenkosten toegezegd pensioenregelingen	2.549	2.594
Toegezegde bijdrageregelingen	4.217	3.016
	6.766	5.610

De pensioenbijdrage (voor de werkgever) over 2009 beloopt naar verwachting € 12,1 miljoen. Hiervan heeft naar verwachting € 7,6 miljoen betrekking op toegezegd pensioenregelingen en € 4,5 miljoen op toegezegde bijdrageregelingen. De werknemersbijdragen daarvoor belopen naar verwachting respectievelijk € 3,8 miljoen en € 2,2 miljoen.

Ultimo het jaar zijn de pensioenactiva als volgt verdeeld (in %):

	2008	2007
Aandelen	25	33
Vastrentende waarden	71	59
Verzekeringscontracten	4	8
	100	100

Historische informatie ultimo boekjaar

(x € 1.000)

	2008	2007	2006	2005	2004
Verplichtingen	92.054	88.821	76.396	68.933	61.185
Pensioenactiva	80.315	79.872	72.234	62.564	50.607
Verplichtingen minus reële waarde pensioenactiva	11.739	8.949	4.162	6.369	10.578
Wijziging uitgangspunten	908	(3.213)	196	(2.700)	
Ervaringsaanpassing van de verplichtingen	518	(1.234)	515	(318)	(6.526)
Ervaringsaanpassing van de pensioenactiva	(8.715)	(4.161)	(798)	2.427	414

Het pensioenfonds heeft geen beleggingen in Sligro Food Group en er zijn geen onderlinge vorderingen en schulden.

5.d. Jubileumregelingen

(x € 1.000)

	2008	2007
Stand begin boekjaar	2.101	1.242
Acquisities		598
Uitkeringen	(157)	(150)
Last boekjaar	303	285
Actuarieel resultaat	(59)	126
Stand ultimo boekjaar	2.188	2.101

6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De bezoldiging van de in 2008 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 2.398 (2007: € 2.196).

De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	<i>A.J.L. Slippens</i>		<i>K.M. Slippens</i>		<i>H.L. van Rozendaal</i>		<i>J.H. Peterse</i>	<i>A.J.M. Voets</i>	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2008	2007
Vast salaris	246	324	300	285	290	285	290	96	285
Korte termijn bonus		97	67	86	65	86	65		86
Lange termijn bonus		97	67	86	65	86	65		86
Salaris tijdens opzegtermijn								146	
Vergoeding beëindiging dienstverband								284	
Pensioenpremie	83	111	61	53	82	82	61	65	61
Totaal	329	629	495	510	502	539	481	591	518

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 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 30% van het vast salaris leidt.

Bij overschrijding van de doelstelling neemt de bonus naar rato van de procentuele overschrijding toe.

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 2008 zijn de bonussen gebaseerd op 75% van het "at-target"-niveau.

De arbeidsovereenkomst met de heer A.J.L. Slippens is per 30 september 2008 op zijn eigen verzoek beëindigd. Hij is per die datum opgevolgd als voorzitter van de directie door K.M. Slippens. De heer J.H. Peterse is per 12 maart 2008 benoemd tot bestuurder. De beloning betreft het gehele boekjaar 2008. De arbeidsovereenkomst met de heer A.J.M. Voets is per 30 november beëindigd.

De jaarbeloning voor president-commissaris H.J. Hielkema beloopt € 35 (2007: € 24) en voor de overige commissarissen € 29 (2007: € 19). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 151 (2007: € 62). Mevrouw Th.A.J. Burmanje en de heer R.R. Latenstein van Voorst zijn per 12 maart 2008 benoemd tot commissaris. De beloning betreft het gehele boekjaar 2008. Aan directie en commissarissen worden geen opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

Bij aandelentransacties 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 kan als volgt weergegeven worden:

	<i>A.J.L. Slippens</i>	<i>K.M. Slippens</i>	<i>H.L. van Rozendaal</i>	<i>J.H. Peterse</i>	<i>A.J.M. Voets</i>
Stand begin boekjaar	1.302.760	73.576	137.382	1.000	8.100
Aankoop/dividend	2.397	2.109	12.799	1.550	2.109
Verkoop	0	0	0	0	0
Stand einde boekjaar	1.305.157	75.685	150.181	2.550	10.209

De heer H.J. Hielkema bezit 5.047 aandelen Sligro Food Group N.V.

De overige commissarissen bezitten geen aandelen in de vennootschap.

7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene kosten en bedroegen over 2008 € 250 (2007: € 225). Overige accountantswerkzaamheden bestaan voornamelijk uit andere controlewerkzaamheden, waaronder assistentie bij due diligenceonderzoeken bij acquisities. Hiervoor is in 2008 nihil (2007: € 28) berekend.

Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

8. Financieringsbaten en -lasten

(x € 1.000)

	<i>2008</i>	<i>2007</i>
Financieringsbaten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling	1.188	976
Financieringslasten over financiële verplichtingen	(12.232)	(11.921)

9.a. 1. Belastingen (winstbelasting)

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)

	2008	2007
Verschuldigd over boekjaar	17.368	16.004
Correcties van voorgaande jaren	(1.536)	(3)
Verplichting over boekjaar	15.832	16.001
Mutatie uitgestelde belastingverplichtingen	5.167	5.792
Belasting volgens winst- en verliesrekening	20.999	21.793

9.a. 2. Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

(x € 1.000)

	2008	2007
Winst vóór belastingen	92.347	95.970
Normale belastingdruk 25,5%	23.548	24.472
Correcties voorgaande jaren	(1.536)	(3)
Vrijgesteld transactieresultaat inbreng Spar Holding		(2.398)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en opbrengsten vrijgesteld van winstbelasting, waaronder onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen	(1.013)	(278)
Effectieve belastingdruk 22,7% (22,7%)	20.999	21.793

In 2008 is overeenstemming bereikt over de fiscale verwerking van een aantal posten over voorgaande jaren. Dit heeft geleid tot de hiervoor vermelde correctie.

9.a. 3. Rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte belastingverplichtingen

In onderstaande opstelling is de belastinginvloed weergegeven van rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte totaalresultaatposten.

(x € 1.000)

	2008	2007
Mutatie cash-flow hedge langlopende lening	(282)	728
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen	(1.859)	(2.195)
	(2.141)	(1.467)

9.b. Vennootschapsbelasting vorderingen en schulden

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

(x € 1.000)

	2008	2007
Vorderingen	0	0
Schulden	(3.516)	(3.501)

Ultimo 2008 zijn alle dochtervennootschappen, met uitzondering van EM-TÉ 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 belastingschuld van de eenheid.

De schulden ultimo boekjaar betreffen te betalen belasting over het boekjaar.

9.c. Uitgestelde belastingverplichtingen

Deze kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	2008	2007
Immateriële activa	5.759	37
Onroerend goed	16.384	16.162
Vorraden	713	643
Vorderingen	(1.020)	
Fiscaal gevormde reserves	24	70
Verplichting personeelsbeloningen	(2.358)	
Hedging langlopende leningen	389	
Overig	(57)	(104)
Netto verplichting	19.834	16.808

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben vooral betrekking op de verwerking van immateriële activa uit S&S Winkels en fiscale boekresultaten op de verkoop van onroerend goed, die onder bepaalde voorwaarden fiscaal in mindering gebracht mogen worden op toekomstige investeringen, waardoor de fiscale afschrijvingsbasis verlaagd wordt.

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)

	2008	2007
Stand begin boekjaar	16.808	12.473
Rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte belastingverplichtingen	(2.141)	(1.467)
Overige mutaties	5.167	5.802
Stand einde boekjaar	19.834	16.808

De overige mutaties in 2008 hebben vooral betrekking op de verwerking van immateriële activa en op onroerend goedmutaties. 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		
		Vestiging- plaatsen en klantrelaties	Software	Totaal
Kostprijs				
Stand per 30-12-2006	138.954	25.038	3.730	28.768
Investerings			1.049	1.049
Acquisities		37.142		37.142
Verkoop bedrijfsactiviteiten	(7.527)			
Stand per 29-12-2007	131.427	62.180	4.779	66.959
Investerings			1.451	1.451
Desinvesteringen	(186)			
Acquisities		4.471		4.471
Verkoop bedrijfsactiviteiten		(1.919)		(1.919)
Stand per 27-12-2008	131.241	64.732	6.230	70.962
Amortisatie				
Stand per 30-12-2006	(4.823)	(5.757)	(3.007)	(8.764)
Amortisatie boekjaar		(4.432)	(780)	(5.212)
Verkoop bedrijfsactiviteiten	1.129			
Stand per 29-12-2007	(3.694)	(10.189)	(3.787)	(13.976)
Amortisatie boekjaar		(6.909)	(1.160)	(8.069)
Acquisities				
Desinvesteringen				
Stand per 27-12-2008	(3.694)	(17.098)	(4.947)	(22.045)
Boekwaarde				
Per 30-12-2006	134.131	19.281	723	20.004
Per 29-12-2007	127.733	51.991	992	52.983
Per 27-12-2008	127.547	47.634	1.283	48.917

De post verkoop bedrijfsactiviteiten in 2007 betreft het aandeel in de goodwill van MeerMarkt en Attent.

Verdeling goodwill naar kasstroom genererende eenheden

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

(x € 1.000)

	2008	2007
Foodretailactiviteiten	31.592	31.592
Foodservice-activiteiten	95.955	96.141
	127.547	127.733

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

De toets op bijzondere waardevermindering van de foodretailactiviteiten is gebaseerd op de prijzen, die de afgelopen periodes in de markt betaald zijn voor individuele supermarktvestigingspunten en voor groepen vestigingspunten. Daaruit is afgeleid dat de directe opbrengstwaarde boven de boekwaarde van de goodwill (en overige activawaarde) van de foodretailactiviteiten ligt.

De toets op bijzondere waardevermindering van de foodservice-activiteiten is gebaseerd op de bedrijfswaarde, die op haar beurt is afgeleid uit de behaalde bedrijfsresultaten in het verleden en de verwachtingen daaromtrent in de toekomst.

Daaruit is afgeleid dat de bedrijfswaarde zeer ruim boven de boekwaarde van goodwill en overige activawaarde van de foodservice-activiteiten ligt, hetgeen blijkt uit toelichting nummer 3.

11. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

(x € 1.000)

	<i>Bedrijfs- gebouwen en -terreinen</i>	<i>Machines en installaties</i>	<i>Andere vaste bedrijfs- middelen</i>	<i>Activa in uitvoering</i>	<i>Totaal</i>
Kostprijs					
Stand per 30-12-2006	214.464	22.113	126.127	16.258	378.962
Investerings	54.587	12.532	26.266	(2.521)	90.864
Desinvesteringen	(6.257)	(64)	(663)		(6.984)
Acquisities	2.400		12.534	2.650	17.584
Overboekings ¹⁾	(320)		(61)	(4.760)	(5.141)
Stand per 29-12-2007	264.874	34.581	164.203	11.627	475.285
Investerings	34.064	5.290	12.885	(6.338)	45.901
Desinvesteringen	(721)	(362)	(8.229)		(9.312)
Acquisities			2.066		2.066
Overboekings ¹⁾	(1.917)	(15)	(129)		(2.061)
Stand per 27-12-2008	296.300	39.494	170.796	5.289	511.879
Afschrijvingen					
Stand per 30-12-2006	(58.632)	(13.630)	(91.741)		(164.003)
Afschrijvingen boekjaar	(11.645)	(4.102)	(18.082)		(33.829)
Desinvesteringen	1.110	64	476		1.650
Overboekings ¹⁾	(43)		26		(17)
Stand per 29-12-2007	(69.210)	(17.668)	(109.321)		(196.199)
Afschrijvingen boekjaar	(14.216)	(5.556)	(20.439)		(40.211)
Desinvesteringen	151	75	6.677		6.903
Acquisities					
Overboekings ¹⁾	519	3	94		616
Stand per 27-12-2008	(82.756)	(23.146)	(122.989)		(228.891)
Boekwaarde					
Per 30-12-2006	155.832	8.483	34.386	16.258	214.959
Per 29-12-2007	195.664	16.913	54.882	11.627	279.086
Per 27-12-2008	213.544	16.348	47.807	5.289	282.988

1) Naar voor verkoop aangehouden activa.

Geleasde activa

De Groep heeft als beleid om geen financiële leaseovereenkomsten af te sluiten. Als gevolg van overnames zijn er desalniettemin geleasde activa. De boekwaarde daarvan ultimo 2008 beliep € 275 (2007: € 510). Deze activa strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen (zie toelichting 22).

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.

Groothandelspanden en distributiecentra

De samenstelling van de post bedrijfsgebouwen en -terreinen is als volgt:

(x € 1.000)

	2008	2007
Terreinen	43.212	38.630
Gebouwen	94.018	92.248
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	60.289	46.114
Winkelpanden in eigen gebruik	16.025	18.672
	213.544	195.664

De oppervlakte van het onroerend goed in eigendom, exclusief activa in uitvoering, voor verkoop aangehouden activa en vastgoedbeleggingen, kan als volgt worden gespecificeerd:

(x 1.000 m²)

	2008	2007
Terreinen:		
Centrale complex in Veghel	275	275
Overige locaties	414	400
Gebouwen:		
Centrale complex in Veghel	150	149
Overige locaties	196	179
Winkelpanden in eigen gebruik (brutoverkoop vloeroppervlakte)	12	16

12. Vastgoedbeleggingen

(x € 1.000)

	2008	2007
Stand begin boekjaar	33.183	30.804
Investerings		1.651
Desinvesteringen	(7.874)	(342)
Reële waarde-aanpassingen	(123)	1.070
Stand einde boekjaar	25.186	33.183

Hieronder zijn aan franchise-afnemers verhuurde supermarktpanden op basis van operational lease begrepen. De bruto verkoopvloeroppervlakte beliep 19.371 m² (2007: 29.396 m²). De huuropbrengst is toegelicht onder 4. De toekomstige minimale leasebetalingen uit hoofde van niet opzegbare lease-overeenkomsten zijn vermeld in toelichting 26. De directe kosten die samenhangen met de vastgoedbeleggingen belopen € 825 (2007: € 336). De contracten betreffen "normale" verhuurcontracten.

13. Investerings in geassocieerde deelnemingen, joint venture en overige financiële vaste activa

(x € 1.000)

	2008	2007
Geassocieerde deelnemingen en joint venture	39.582	35.729
Overige financiële vaste activa		
Reële waarde derivaten		549
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	188	250
Leningen aan afnemers	1.557	1.704
	1.745	2.503

De leningen aan afnemers hebben een gemiddelde looptijd van meerdere jaren en er wordt een marktconforme rente berekend.

De geassocieerde deelnemingen en joint venture kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2008	2007
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%
Foodretail		
Spar Holding B.V., Zevenbergen	45%	45%
S&S Winkels B.V., Someren	50%	50%
Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A. Beesd		

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

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

(x € 1.000)

	2008	2007
Stand begin boekjaar	35.729	4.726
Acquisitie		29.817
Investerings	29	65
Resultaat	4.838	1.682
Dividend	(1.014)	(561)
Stand einde boekjaar	39.582	35.729

Zowel begin als einde boekjaar is hierin een bedrag van € 50 begrepen voor joint-venture S&S Winkels.

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

(x € 1.000)

	2008	2007
Activa	103.507	65.397
Verplichtingen	61.912	34.371
Eigen vermogen	41.595	31.026
Omzet	516.555	456.320
Winst	9.213	6.893

De samengevatte financiële gegevens van de joint venture, uitgaande van de laatst bekende jaarrekening en gebaseerd op het 50% belang van Sligro Food Group daarin, luiden als volgt:

(x € 1.000)

	2008	2007
Activa	6.633	99.998
Verplichtingen	6.546	99.948
Eigen vermogen	88	50
Omzet	108.696	110.330
Winst	38	

14. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)

	2008	2007
Centraal distributiecentrum	79.484	69.658
Vestigingen en decentrale distributiecentra	113.773	110.997
Emballage	6.395	6.361
	199.652	187.016

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 9.066 (2007: € 8.445).

15. Handels- en overige vorderingen

(x € 1.000)

	2008	2007
Handelsdebiteuren	78.404	75.601
Leveranciers	41.082	30.006
	119.486	105.607

De omvang van de post handelsdebiteuren wordt beïnvloed door de eindejaarsverkoop van kerstpakketten, waarvan betaling ten dele in januari plaatsvindt.

In het boekjaar is € 5.272 (2007: € 6.961) ten laste van het resultaat gebracht voor niet inbare vorderingen.

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekende creditnota's.

16. Overige vlottende activa

(x € 1.000)

	2008	2007
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	4.777	9.969

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

17. Voor verkoop aangehouden activa

(x € 1.000)

	2008	2007
Onroerend goed	1.847	7.467

In het kader van samenvoegingen en verplaatsingen van verkoopvestigingen en logistieke centra, onder meer als gevolg van overnames, zijn dan wel worden diverse complexen buiten gebruik gesteld. Zodra dit daadwerkelijk het geval is worden deze activa geclassificeerd als voor verkoop aangehouden en gewaardeerd tegen de laagste van de boekwaarde en de reële waarde onder aftrek van verkoopkosten.

(x € 1.000)

	Toelichting	2008	2007
Stand begin boekjaar		7.467	6.705
Acquisities			576
Overboeking		1.445	5.158
Reële waarde-aanpassing	4		(502)
Verkopen		(7.065)	(4.470)
Stand ultimo boekjaar		1.847	7.467

In 2008 is 1 locatie toegevoegd en zijn er 5 verkocht. Ultimo 2008 bestaat deze post uit 2 locaties.

De Groep verwacht deze panden komend jaar af te stoten, maar is daarbij afhankelijk van ontwikkelingen op de onroerend goedmarkt.

18. Geldmiddelen en kasequivalenten

(x € 1.000)

	2008	2007
Kassaldi en stortingen onderweg	16.461	16.531
Vrije banksaldi	6.965	167
	23.426	16.698

19. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 12.000.000 verdeeld in 200.000.000 aandelen, allen met een nominale waarde van € 0,06.

Het geplaatste en volgestorte kapitaal bedraagt per 27 december 2008 € 2.621.510,88 (per 29 december 2007 € 2.587.091,64).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

(x 1.000)

	2008	2007
Stand begin boekjaar	43.118	42.408
Stockdividend	574	546
Uitoefening van opties		164
Stand ultimo boekjaar	43.692	43.118

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 67.

Agio

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

Overige reserves

Hierin is cumulatief € 17.252 (2007: € 11.822) begrepen voor ten laste van de reserves gebrachte actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen. Van deze reserve is € 6.218 (2007: € 2.394) 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.

Onverdeelde winst/dividend

Na balansdatum heeft de directie met goedkeuring van de raad van commissarissen het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan:

(x € 1.000)

	2008	2007
Toevoeging aan de overige reserves	42.948	46.150
Beschikbaar voor keuzedividend (€ 0,65 per aandeel)	28.400	28.027
	71.348	74.177

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

Indien het dividend geheel in contanten wordt opgenomen bedraagt de uitkering ruim € 28 miljoen. Het contante dividend over het boekjaar 2007, uitgekeerd in 2008, beliep € 0,65 per aandeel.

De laatste twee jaar is ruim 50% van het dividend uitgekeerd in de vorm van nieuwe aandelen.

20. Winst per aandeel

Gewogen gemiddeld aantal aandelen (x 1.000)

	2008	2007
Stand begin boekjaar	43.118	42.408
Stockdividend ¹⁾	574	546
Uitoefening van opties		164
Stand in boekjaar	43.692	43.118

1) Verwerkt als primo mutatie.

Het verwaterd gemiddeld aantal aandelen is gelijk aan het gewogen gemiddeld aantal aandelen.

(x € 1)

	2008	2007
Gewone winst per aandeel	1,63	1,72
Verwaterde winst per aandeel	1,63	1,72

21. Overige voorzieningen

(x € 1.000)

	<i>Franchiserisico's</i>
Stand per 29-12-2007	851
Toevoegingen	0
Onttrekkingen	(638)
Stand per 27-12-2008	213

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

22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen

Langlopende verplichtingen

(x € 1.000)

	<i>Resterende looptijd (jaren)</i>	<i>Aflossings- verplichting</i>	2008	2007
4,68% USD 70 mln-lening (Bullet)	3		50.016	47.406
5,09% USD 70 mln-lening (Bullet)	6		55.553	47.433
Reële waarde derivaten			(874)	9.241
Variabel rentende lening	4	2.850	10.687	13.537
Variabel rentende lening	3	15.000	41.250	56.250
Variabel rentende lening	3	12.500	27.500	37.500
Financiële leaseverplichtingen		302	425	785
		30.652	184.557	212.152
Aflossingsverplichting binnen 1 jaar			30.652	28.452
Leningen langer dan 1 jaar			153.905	183.700
Aflossingsverplichting na 5 jaar			53.232	53.232

De Groep maakt gebruik van cross currency interest rate swaps en 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 afdekking van de 4,68% USD-leningen en de variabele euro-lening met een restsaldo van € 41.250 zijn behandeld als cash-flow hedge, terwijl de afdekking van de 5,09% USD lening als fair value hedge is behandeld.

De 4,68% USD-lening is via een cross currency interest rate swap omgezet in een 3,9225% €-lening. De geamortiseerde kostprijs van deze lening is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swap beloopt negatief € 886 en is opgenomen onder de langlopende verplichtingen (2007: negatief € 3.605).

De 5,09% USD-lening is 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 ultimo 2008 positief € 2.454 en is verantwoord onder langlopende verplichtingen (2007: negatief € 5.636).

Bij de variabel rentende leningen wordt de rente periodiek aangepast aan de ontwikkelingen op de geldmarkt. Het renteniveau is gebaseerd op euribor plus een opslag. Voor de lening met een restsaldo van € 10.687 bedraagt deze opslag 50bp, voor de lening met een restsaldo van € 27.500 maximaal 50bp en voor de lening met een restsaldo van € 41.250 35bp. Door middel van een interest rate swap is de rente van deze lening over de looptijd omgezet in een vaste rente van 4,18%. De reële waarde van deze swap beloopt negatief € 694 (2007: positief € 549) is opgenomen onder de langlopende verplichtingen.

De financial leaseverplichtingen vervallen de komende jaren, waarvan € 302 in 2009. De totale leaseverplichting in 2009 inclusief rente beloopt circa € 330. De betreffende activa dienen tot zekerheid. Er zijn geen mogelijkheden voor vervroegde aflossing.

Schulden aan kredietinstellingen

Zekerheden

De Groep beschikt ultimo 2008 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 150 miljoen. Hiervan is in beginsel € 70 miljoen ge-commiteerd. De betreffende documentatie is in behandeling. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan krediet-instellingen geen zekerheden gesteld. Wel dient Sligro Food Group ultimo 2008 aan de volgende ratio's te voldoen:

	Voorwaarde	Werkelijk
Eigen vermogen/totaalvermogen	> 20%	48,7%
Bedrijfsresultaat voor amortisatie immateriële activa/netto financieringskosten	> 4,0	9,7
Netto rentedragende schuld/bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie	< 2,75 ¹⁾	1,3

1) Voor USD-leningen < 3,0.

Aan alle ratio's wordt derhalve ruimschoots voldaan.

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

23. Overige belastingen en premies sociale verzekeringen

(x € 1.000)

	2008	2007
BTW, accijnzen en verpakkingenbelasting	17.882	18.026
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	8.994	8.740
Pensioenpremies	971	519
	27.847	27.285

24. Overige schulden en overlopende passiva

(x € 1.000)

	2008	2007
Schuld aan joint-venture	1.250	2.000
Personeel	22.437	21.812
Klantenbonussen	10.395	8.644
Emballage	2.467	2.834
Uitgestelde omzet zegels	2.088	2.324
Overige	9.216	13.293
	47.853	50.907

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 levert EM-TÉ 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 Directie Overleg Projecten en de uitstaande vorderingen worden dagelijks bewaakt. Bovendien wordt periodiek de levensvatbaarheid van de vestigingspunten beoordeeld. Ultimo 2008 beliepen de vorderingen op foodretailafnemers opgenomen onder financiële vaste activa en handelsvorderingen circa € 13 miljoen (2007: € 13 miljoen).

De ouderdom van deze vorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	<i>< 1 mnd</i>	<i>1 - 3 mnd</i>	<i>3 - 12 mnd</i>	<i>> 12 mnd</i>	<i>Totaal</i>
	10		1	2	13

Bij de foodservice-activiteiten vindt een deel van de leveringen plaats zonder gegarandeerde betaling vooraf. In belangrijke mate worden de vorderingen door middel van automatische incasso verrekend. In beperkte mate neemt de afnemer zelf het initiatief tot betaling.

Automatische 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 en geen grote schommelingen vertoont.

Ultimo 2008 beliepen de vorderingen op foodservice-afnemers circa € 67 miljoen (2007: € 64 miljoen).

De ouderdom van deze vorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	<i>< 1 mnd</i>	<i>1 - 3 mnd</i>	<i>3 - 12 mnd</i>	<i>> 12 mnd</i>	<i>Totaal</i>
	61	4	1	1	67

De Groep heeft ultimo 2008 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 41 miljoen (2007: € 30 miljoen). Deze vorderingen hebben hoofdzakelijk betrekking op inkoop gerelateerde jaarafspraken, die na afloop van het jaar worden uitgeteerd. 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. Met het oog op de gewijzigde marktomstandigheden op de kredietmarkt is in 2008 de beschikbaarheid van een deel van de korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar gemaakt.

Hieronder is een opstelling opgenomen van de financiële verplichtingen, inclusief de geschatte rentebetalingen.

(x € 1 miljoen)

	<i>Boekwaarde</i>	<i>Contractuele kasstromen</i>	<i>< 1 jaar</i>	<i>1 - 5 jaar</i>	<i>> 5 jaar</i>
Langlopende verplichtingen	184,6	(211,1)	(35,3)	(120,5)	(55,3)
Kortlopende verplichtingen	230,5	(230,5)	(230,5)		
Totaal	415,1	(441,6)	(265,8)	(120,5)	(55,3)

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

Zoals omschreven in waarderingsgrondslag g. op de geconsolideerde jaarrekening richt de Groep zich erop dat de renteafhankelijkheid ongeveer gelijk verdeeld wordt over lange en korte termijnrente.

Dit gebeurt mede door middel van renteswaps. Behalve in voornoemde toelichting is onder toelichting nummer 22 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 toegelicht onder waarderingsgrondslag g. 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 35 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

Per 27 december 2008 zal een algemene stijging van Euribor met één procentpunt naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belastingen met circa € 1,1 miljoen.

Een toe- of afname van de disconteringsvoet met een half procentpunt leidt tot een af- of toename van de pensioenverplichting met respectievelijk circa € 8,6 miljoen en circa € 10,2 miljoen. De invloed daarvan op het resultaat is circa € 1 miljoen, exclusief het tegengestelde effect op de pensioenactiva.

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 invloed van een algemene toename van een half procentpunt op de directe loonkosten zal naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belasting van € 1 miljoen. De invloed van een algemene toename 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's kan worden voldaan. De met de kredietverstrekkers overeengekomen ratio's zijn naar eigen inschatting relatief conservatief. 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 van 10%. De aanpak is in 2008 niet gewijzigd, maar de korte termijn liquiditeitenbeschikbaarheid is beter afgedekt zoals hiervoor toegelicht, terwijl er bovendien naar wordt gestreefd om de kredietbehoefte meer terug te dringen dan gebruikelijk was, met het oog op de gewijzigde omstandigheden op de kredietmarkt.

Reële waarde

De boekwaarde van financiële instrumenten komt nagenoeg overeen met de reële waarde.

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, maar meer nog 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. De totale kosten bestaan in 2008 voor ruim 50% uit loonkosten, terwijl circa 5% relatief sterk afhankelijk is van energieprijzen.

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. In de jaren 2004 - 2006 verkeerde de Nederlandse markt in zo'n situatie.

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 2006 zijn twee van zulke transacties gerealiseerd. In de jaren 2007 en 2008 zijn geen grote acquisities gepleegd. 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.

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. 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 procesoogpunt 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, zoals nadelige gevolgen voor de gezondheid, 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.

Eénmalige emballage

Vooraf binnen de foodservice-activiteiten worden veel dranken geleverd in éénmalige blik- of kunststofverpakkingen. De overheid overweegt in het kader van de zwerfafvalproblematiek om deze verpakkingen onder de statiegeldregelingen te brengen.

In andere landen is gebleken dat dit tot een sterk negatieve invloed op de afzet van dit soort producten kan leiden, zeker indien de inname niet goed geregeld is. Dit zou ertoe kunnen leiden dat deze omzet in de toekomst negatief wordt beïnvloed.

26. Operationele lease- en huurverplichtingen

Overeenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden:

(x € 1.000)

	2008	2007
Operationele leaseverplichtingen		
< 1 jaar	1.262	912
1-5 jaar	85	286
> 5 jaar		
Jaarlast	1.352	1.583
Huurverplichtingen eigen huisvesting		
< 1 jaar	28.873	28.942
1-5 jaar	93.343	86.879
> 5 jaar	42.512	46.837
Jaarlast	29.027	28.972
Huurverplichtingen ten behoeve van afnemers		
< 1 jaar	4.341	7.660
1-5 jaar	11.172	17.614
> 5 jaar	1.782	3.018

De operationele leaseverplichtingen hebben vooral betrekking op personenauto's.

De huurverplichtingen eigen huisvesting betreft 106 panden (2007: 107), 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.

Overeenkomsten waarbij als lessor wordt opgetreden:

(x € 1.000)

	2008	2007
Vastgoedbeleggingen		
< 1 jaar	2.132	2.679
1-5 jaar	3.168	5.950
> 5 jaar	1.004	1.813
Overige vastgoed		
< 1 jaar	1.122	1.177
1-5 jaar	2.480	996
> 5 jaar	513	486

De vastgoedbeleggingen hebben betrekking op onroerend goed in eigendom dat verhuurd wordt aan franchise-afnemers van de Groep.

Onder overig vastgoed zijn posten opgenomen, die betrekking hebben op gedeeltelijke onderverhuur van vastgoed in eigen gebruik. Dit kan zowel betrekking hebben op vastgoed in eigendom als gehuurd vastgoed.

27. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2008 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 10 miljoen (2007: € 8 miljoen).

28. Voorwaardelijke verplichtingen

Terugkoopverplichtingen

Er zijn terugkoopverklaringen verstrekt aan financiële instellingen voor verstrekte financieringen aan retailafnemers met een totaal obligo van € 6 miljoen (2007: € 14,5 miljoen). Ten opzichte van deze terugkoopverklaringen staan desbetreffende bouwkundige voorzieningen, voorraden en inventaris tot zekerheid, zodat daaruit normaliter geen belangrijke financiële nadelen kunnen ontstaan. Voor zover toch noodzakelijk, zijn voor eventuele verliezen voorzieningen getroffen.

Claims

Tegen Sligro Food Group en/of groepsmaatschappijen zijn claims ingediend die door haar worden betwist. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt, mede op grond van ingewonnen juridisch advies, aangenomen dat deze geen nadelige invloed van betekenis zullen hebben.

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.

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 2008 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten € 180 miljoen (2007: € 190 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 toegelicht op pagina 76.

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)

	2008	2007
Bedrijfsresultaat	98.553	95.824
Afschrijvingen en amortisatie	48.279	39.041
	146.832	134.865
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(4.581)	(6.710)
	142.251	128.155
Wijzigingen werkkapitaal en voorzieningen:		
Vorraden	(13.401)	(36.333)
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	(8.540)	(35.022)
Kortlopende schulden	13.720	56.231
Voorzieningen	(5.180)	(4.128)
	(13.401)	(19.252)
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	128.850	108.903

Dividenden worden beschikbaar gesteld in de vorm van keuzedividend. Alleen het dividend dat is uitgekeerd in contanten, is opgenomen in het kasstroomoverzicht.

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

(x € 1.000)

	2008	2007
Geldmiddelen en kasequivalenten	23.426	16.698
Schulden aan kredietinstellingen	(22.543)	(45.948)
	883	(29.250)

31. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie op foodservicegebied in de op pagina 92 vermelde dagversbedrijven.

In totaliteit was hiermee in 2008 een inkoopvolume gemoeid van € 98 miljoen (2007: € 97 miljoen) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2008 bedraagt de handelsschuld aan deze bedrijven € 5,4 miljoen (2007: € 6,6 miljoen). Gezien het karakter daarvan zijn deze opgenomen onder de crediteuren.

De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar de inkoopbehoefte aan foodretailproducten is ondergebracht. Het inkoopvolume in 2008 beliep € 851 miljoen (2007: € 847 miljoen). Ultimo 2008 bedraagt de handelsschuld € 19,2 miljoen (2007: € 12,0 miljoen). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

Voorts is een marktconforme rentedragende vordering op een geassocieerde deelneming van € 188 (2007: € 250) opgenomen onder financiële vaste activa. Onder de overige schulden is € 1.250 (2007: € 2.000) opgenomen inzake joint-venture S&S Winkels. Dit betreft nog te verrekenen kosten.

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2008

(x € 1.000)

	2008	2007	2006
Resultaat deelnemingen	71.348	74.177	62.079
Overig resultaat			
Winst over het boekjaar	71.348	74.177	62.079

Vennootschappelijke balans per 27 december 2008

vóór winstbestemming

(x € 1.000)

ACTIVA	27-12-2008	29-12-2007	30-12-2006
Immateriële vaste activa	9.597	9.597	15.995
Financiële vaste activa	416.345	358.750	297.359
Totaal vaste activa	425.942	368.347	313.354
Vorderingen op groepsmaatschappijen	73	6.428	
Totaal vlottende activa	73	6.428	
Totaal activa	426.015	374.775	313.354
PASSIVA	27-12-2008	29-12-2007	30-12-2006
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.622	2.587	2.545
Agio	31.139	31.174	29.439
Overige reserves	308.511	256.566	212.225
Wettelijke reserves	12.395	10.271	6.549
Onverdeelde winst	71.348	74.177	62.079
	426.015	374.775	312.837
Schulden aan groepsmaatschappijen			517
Totaal kortlopende verplichtingen			517
Totaal passiva	426.015	374.775	313.354

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 vanaf pagina 68, waarbij deelnemingen waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de "equity-methode", 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)

	2008	2007
Stand begin boekjaar		
Aanschafwaarde	11.292	18.819
Cumulatieve amortisatie	(1.695)	(2.824)
	9.597	15.995
Desinvesteringen		(6.398)
Stand einde boekjaar	9.597	9.597
Aanschafwaarde	11.292	11.292
Cumulatieve amortisatie	(1.695)	(1.695)

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Dit heeft betrekking op de 100%-dochtervennootschap Sligro Food Group Nederland B.V.

Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

(x € 1.000)

	2008	2007
Stand begin boekjaar	358.750	297.359
Resultaat	71.348	74.177
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	(6.253)	(4.286)
Dividend	(7.500)	(8.500)
Stand einde boekjaar	416.345	358.750

Passiva

Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 67. Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen op pagina 96 bij de geconsolideerde jaarrekening.

Wettelijke reserve

Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

	2008	2007
Stand begin boekjaar	10.271	6.549
Mutatie boekjaar	2.124	3.722
Stand einde boekjaar	12.395	10.271

De wettelijke reserve deelnemingen ten bedrage van € 12.395 (2007: € 10.271) 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 hedge-accounting en herwaarderingen) 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 belastingsschuld 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 68.

Aldus goedgekeurd voor publicatie,

Veghel, 22 januari 2009

De raad van commissarissen:

H.J. Hielkema, president

Th.A.J. Burmanje

R.R. Latenstein van Voorst

T.J.M. van Hedel

F.K. De Moor

De directie:

K.M. Slippens, voorzitter

J.H. Peterse

H.L. van Rozendaal

Overige gegevens

Aan: algemene vergadering van aandeelhouders Accountantsverklaring

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2008 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening 2008 bestaat uit de winst- en verliesrekening, kasstroomoverzicht, balans per 27 december 2008, overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen, overzicht van het totaalresultaat alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De vennootschappelijke jaarrekening 2008 bestaat uit de winst- en verliesrekening, de balans per 27 december 2008 en de toelichting.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoor-

deling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de vennootschap. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die het bestuur van de vennootschap heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 27 december 2008 en van het resultaat en de kasstromen over 2008 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de vennootschappelijke jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 27 december 2008 en van het resultaat over 2008 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e BW melden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, 22 januari 2009

KPMG Accountants N.V.

P.W.J. Smorenburg

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	42.948
Beschikbaar voor dividend (€ 0,65 per aandeel)	28.400
	<u>71.348</u>

Dit dividend zal naar keuze van de aandeelhouder kunnen worden opgenomen in contanten of in een nader vast te stellen verhouding in aandelen. Deze verhouding zal op 10 maart 2009 bekend worden gemaakt. De uitkering in aandelen zal voor de aandeelhouder ongeveer gelijkwaardig zijn aan de uitkering in contanten.

In artikel 46 van de statuten is het navolgende opgenomen met betrekking tot uitkeringen en reserves:

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.

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.

De na reservering als bedoeld in het vorige lid eventueel resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.

Voor zover de algemene vergadering niet besluit tot uitkering van winst over enig boekjaar, wordt die winst bij de reserves gevoegd.

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.

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.

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.

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 verschijnend dagblad en, indien aandelen officieel ter beurse zijn genoteerd, in de Officiële Prijscourant van de Euronext Amsterdam N.V. te Amsterdam.

Winstuitkeringen waarover binnen vijf jaar na de dag waarop zij opeisbaar zijn niet is beschikt, vervallen ten bate van de vennootschap.

Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

Tienjarenoverzicht

(x € miljoen)⁷⁾

	2008	2007	2006	2005	2004
Resultaat					
Omzet	2.167,6	2.065,7	1.661,2	1.545,5	1.443,9
Bedrijfsresultaat	98,6	95,8	90,4	74,1	88,2
Winst over het boekjaar	71,3	74,2	62,1	50,9	58,6
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	102,8	83,1	78,5	48,3	67,8
Voorgesteld dividend	28,4	28,0	24,4	21,0	20,6
Vermogen					
Eigen vermogen ¹⁾	426,0	374,8	312,8	265,5	223,3
Netto geïnvesteerd vermogen ²⁾	643,8	644,6	571,4	414,3	377,7
Totaal vermogen	875,2	858,0	719,3	534,5	534,2
Medewerkers					
Jaargemiddelde (fulltime)	5.600	5.083	3.662	3.521	2.984
Personeelskosten ³⁾	191,4	170,6	127,2	114,0	101,6
Investerings					
Netto-investeringen ⁴⁾	36,4	81,5	32,3	40,7	26,1
Afschrijvingen	40,2	33,8	25,7	24,3	20,3
Verhoudingsgetallen					
Toename omzet in %	4,9	24,4	7,5	7,0	6,5
Toename winst in %	(3,9)	19,5	22,0	(13,2)	30,8
Bruto winst in % omzet	23,8	22,9	21,6	20,2	19,7
Bedrijfsresultaat in % omzet	4,5	4,6	5,4	4,8	6,1
Winst in % omzet	3,3	3,6	3,7	3,3	4,1
Rendement gemiddeld eigen vermogen ⁵⁾	17,8	21,6	21,5	20,8	29,4
Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	15,3	15,8	18,6	17,9	23,3
Eigen vermogen in % totaal vermogen	48,7	43,7	43,5	49,7	41,8
Omzet per medewerker (x € 1.000)	387	406	454	439	484
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	34,2	33,6	34,7	32,4	34,1
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal⁶⁾ (x 1 €)					
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	43,7	43,1	42,4	42,0	41,2
Eigen vermogen	9,75	8,69	7,37	6,32	5,41
Winst	1,63	1,72	1,46	1,21	1,41
Cash flow	2,74	2,63	2,14	1,84	1,96
Voorgesteld dividend	0,65	0,65	0,57	0,50	0,50

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) Met betrekking tot materiële vaste activa en activa voor verkoop. 5) Berekend op basis van het resultaat na belastingen. 6) Cijfers over voorgaande jaren herrekend in verband met aandelensplitsingen in 2007, 2003 en 1998.

7) Indien stelselwijzigingen zijn doorgevoerd, zijn de cijfers over voorgaande jaren niet herrekend.

2003	2002	2001	2000	1999
1.355,9	1.299,0	1.171,9	781,9	733,6
73,3	65,5	45,1	30,6	30,0
44,8	37,0	25,3	18,5	17,5
62,7	74,2	50,6	17,4	19,2
18,1	14,6	10,0	7,4	7,2
172,7	132,2	96,2	71,6	54,5
286,3	275,4	226,5	154,1	125,8
401,7	387,1	308,9	201,4	179,1
2.746	2.561	2.129	1.769	1.680
90,7	84,1	72,2	53,8	49,0
31,7	27,1	7,2	19,4	20,3
20,2	18,0	17,0	12,4	11,0
4,4	10,8	49,9	6,6	8,5
21,0	46,5	36,6	5,7	27,9
18,6	17,8	15,7	17,1	16,9
5,4	5,0	3,9	3,9	4,1
3,3	2,8	2,2	2,4	2,4
29,4	32,4	30,1	29,3	34,2
26,1	25,2	19,8	21,8	25,5
43,0	34,0	31,0	35,6	30,4
494	507	550	442	437
33,0	32,8	33,9	30,4	29,2
40,2	39,0	38,0	36,9	36,1
4,29	3,39	2,53	1,94	1,51
1,11	0,96	0,67	0,50	0,49
1,73	1,53	1,16	0,84	0,80
0,45	0,37	0,26	0,20	0,20

Vanaf 2004 op IFRS-basis

Overige personalia

Kernploeg

A. Aalders	<i>hoofd controlling Sligro Food Group</i>
O. Akkerman	<i>commercieel directeur Inversco-Van Hoeckel</i>
R. Barten	<i>adjunct-directeur support management SBS</i>
P. van Berkel	<i>directeur Sligro Fresh Partners</i>
F. Bogaerts	<i>operationeel manager Sligro ZB's</i>
J. de Bree	<i>directeur P&O Sligro Food Group</i>
P. Damoiseaux	<i>vestigingsdirecteur Sligro Maastricht</i>
P. van Dijk	<i>operations manager Sligro Bezorgservice</i>
M. van Dinther	<i>account director Sligro Bezorgservice</i>
P. Dirven	<i>sales coördinator Sligro Dagvers</i>
J. van Heerebeek	<i>commercieel directeur Foodretail</i>
J. van Heereveld	<i>hoofd administratie Sligro Food Group</i>
L. Heijnenman	<i>directeur verkoop SBS</i>
R. van Herpen	<i>directeur inkoop Sligro Food Group</i>
H. Hoeben	<i>hoofd inkoop/assortimentsmanager food Sligro Food Group</i>
J. Hoenselaars	<i>hoofd opleidingen Sligro Food Group</i>
H. Hoentjen	<i>hoofd datamanagement Sligro Food Group</i>
F. Hofstra	<i>vestigingsdirecteur Sligro Bezorgservice en ZB Drachten</i>
W. Jansen	<i>hoofd in- en externe communicatie Sligro Food Group</i>
H. Jaspers	<i>hoofd softwareontwikkeling Sligro Food Group</i>
M.J. Kivits	<i>marketing & sales manager Sligro</i>
R. Kantelberg	<i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement non food Sligro Food Group</i>
P. Lampert	<i>vestigingsdirecteur Sligro Vlissingen</i>
M. de Man	<i>adjunct-directeur Sligro Bezorgservice</i>
A. Manders	<i>hoofd ICT beheer Sligro Food Group</i>
C. van Os	<i>directeur Inversco-Van Hoeckel</i>
J. Pardoel	<i>directeur Foodretail Sligro Food Group</i>
J.H. Peterse	<i>directeur Foodservice Sligro Food Group</i>
F. Punte	<i>hoofd vastgoed management 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>financieel directeur Sligro Food Group</i>
L. Rutten	<i>vestigingsdirecteur BS Haps</i>
K. Slippens	<i>directievoorzitter Sligro Food Group</i>
R. van der Sluijs	<i>controller Sligro Food Group</i>
B. Takkenkamp	<i>operationeel directeur EM-TÉ</i>
G. van der Veeke	<i>directiesecretaris Sligro Food Group</i>
M. van Veghel	<i>directeur ICT Sligro Food Group</i>
H. Verberk	<i>bedrijfsbureau Sligro Food Group</i>
A. Verlouw	<i>hoofd bouwzaken Sligro Food Group</i>
S. van Vijfeijken	<i>hoofd GID/WID Sligro Food Group</i>
H. van Vlerken	<i>directeur franchise Foodretail</i>
W. van Wijk	<i>vestigingsdirecteur Sligro Den Haag</i>
W. de Wit	<i>directeur Sligro zelfbedieningsvestigingen</i>

Colofon

Vormgeving en begeleiding

Wilco Jansen

Anneke Lucassen

Dennis van Maurik

Mieke van der Valk

Martijn Welbers

Fotografie

William Opheij

Papier

Dit verslag is geproduceerd met FSC gecertificeerd papier

Druk

Bek Grafische Producties, Veghel

The 2008 annual report of Sligro Food Group N.V. is available in Dutch and English. Should different interpretations arise, the Dutch language version prevails. Copies of the annual report in Dutch and English are available on request from Public Relations Department, Sligro Food Group N.V., Veghel, The Netherlands.

