Verslag over 2007


Sligro

Belangrijke data

Agenda [1)]

Definitieve omzet 2007	3 januari 2008
Definitieve cijfers 2007	24 januari 2008
Persconferentie	24 januari 2008
Analistenbijeenkomst	24 januari 2008
Publicatie jaarverslag	5 februari 2008
Algemene vergadering van aandeelhouders ten kantore van de vennootschap, Corridor 11 te Veghel, 11.00 uur	12 maart 2008
Publicatie ruilverhouding keuzedividend	28 maart 2008
Betaalbaarstelling dividend	7 april 2008
Trading update	17 april 2008
Halfjaarcijfers 2008	17 juli 2008
Persconferentie	17 juli 2008
Analistenbijeenkomst	17 juli 2008
Trading update	16 oktober 2008
Definitieve omzet 2008	2 januari 2009
Definitieve cijfers 2008	22 januari 2009
Persconferentie	22 januari 2009
Analistenbijeenkomst	22 januari 2009

1) Persberichten worden vóór beurs gepubliceerd.

Inhoud

Jaarverslag

Belangrijke data	3
Voorwoord	6
Het aandeel	8
Profiel	12
Kerngegevens	15
Vestigingsplaatsen foodretail	16
Vestigingsplaatsen foodservice	17
Personalia	18
Jaarverslag van de directie	19
Strategie op hoofdlijnen	21
Commerciële ontwikkeling	22
Organisatie en medewerkers	43
Risico en risicobeheersing	52
Corporate Governance	54
Investeringen	57
Resultaten	59
Financiering	65
Vooruitzichten	68
Bericht van de raad van commissarissen	69



Jaarrekening

- Geconsolideerd

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2007 76
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2007 77
Geconsolideerde balans per 29 december 2007 78
Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2007 79
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2007 79
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 80
- Grondslagen 80
- Toelichtingenoverzicht 89

- Vennootschappelijk

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2007 119
Vennootschappelijke balans per 29 december 2007 120
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening 121

- Overige gegevens

Accountantsverklaring 123
Winstverdeling 124

Tienjarenoverzicht 126

Overige personalia 128

Voorwoord

Een gemengd beeld

Beste aandeelhouders

Het afgelopen jaar verbeterden de marktomstandigheden op de beide foodmarkten duidelijk. De consument weet de horeca en de supermarkt weer goed te vinden. Nadat de markt jaren onder druk heeft gestaan door het lage consumentenvertrouwen, de prijzenoorlog bij supermarkten en de naweeën van de introductie van de euro, is er nu duidelijk sprake van een positieve omslag in de markt. De prijzenoorlog is voorbij, hetgeen overigens niet inhoudt dat de in de afgelopen jaren ingeleverde marge is teruggekomen, maar de consument wil meer dan lage prijzen alleen. Wij spelen daar op in met onze horeca-assortimenten, kwaliteitssupermarkten en loyaliteitsprogramma's.

Met een gemengd beeld doelen we op de interne ontwikkeling bij Sligro Food Group. Er is het afgelopen jaar extreem veel werk verzet om de uitbreiding van ons supermarktennetwerk mogelijk te maken. Dat geldt niet alleen voor de direct betrokkenen, maar ook voor heel veel logistieke en hoofdkantoormedewerkers. Het afgelopen jaar hebben wij een (te) groot beroep gedaan op de inzet van velen en dat is ongetwijfeld in veel gezinnen merkbaar geweest. Wij zijn hen daarvoor zeer erkentelijk. Het heeft geleid tot een prachtig netwerk van supermarkten, forse omzettoenames en ..... een enorme druk op de resultaten van de Groep. Nu het ombouwprogramma is afgesloten kunnen wij ons concentreren op het optimaliseren van de bedrijfsvoering in de supermarkten. Diverse werkgroepen zijn daarin uitermate actief. De omzet moet omhoog, de marge moet omhoog èn de kosten moeten omlaag en dat tegelijkertijd. Natuurlijk helpt het dat wij in 2008 geen éénmalige kosten hebben en ons nagenoeg volledig kunnen concentreren op EM-TÉ en Golff. De uitverkiezing van EM-TÉ door GFK tot supermarkt met het hoogste versaandeel in de omzet vormt een belangrijke steun in de rug. Wij hebben er vertrouwen in dat wij de eerder genoemde verbeteringen kunnen realiseren.

Foodservice heeft in 2007 een spectaculaire resultaatsverbetering weten te bewerkstelligen die de teruggang bij Foodretail meer dan volledig heeft gecompenseerd. Nog nooit heeft Foodservice zo'n goed jaar gehad en zulke goede operationele resultaten neergezet. Ook de autonome omzetontwikkeling heeft onze verwachtingen duidelijk overtroffen. Foodservice deed dat in stilte, omdat de (externe) aandacht zo sterk op Foodretail was gericht en moest haar investeringswensen even op een laag pitje zetten. Na een periode van veel ombouwen en integreren als gevolg van de overname van VEN was zo'n time-out overigens best nuttig. In 2008 gaan we dat inhalen, want de resultaten van onder andere de projecten Hilversum en Weert in 2007 tonen het nut daarvan duidelijk aan. Ook met de recente ingebruikname van Sligro bezorgservice Gilze voor de regio Brabant creëren we verdere mogelijkheden voor resultaatsverbetering in de toekomst.

Kort samengevat steeg de omzet met 24,4% tot € 2.065,7 miljoen. Als een vanzelfsprekendheid werd de € 2 miljard-omzetgrens in week 51 overschreden, nadat we in 2001 voor het eerst door de € 1 miljard-grens heenbraken. Zoals gezegd verbeterden de resultaten bij Foodservice wederom fors in 2007. Het bedrijfsresultaat daarvan nam toe met € 23,5 miljoen tot € 87,4 miljoen of als percentage van de omzet



Directie

V.l.n.r. Aart Voets, Henk-Jan Peterse, Abel Slippens, Koen Slippens, Huub van Rozendaal

van 5,3% in 2006 tot 6,5% in 2007. Het bedrijfsresultaat van Foodretail ging grotendeels op aan incidentele aanloopkosten en aan een nog verre van optimale bedrijfsvoering. Het bedrijfsresultaat verminderde met € 18,8 miljoen tot € 4,6 miljoen of van 5,2% van de omzet in 2006 tot 0,6% in 2007. Per saldo heeft het voorgaande geleid tot een toename van het bedrijfsresultaat met ruim € 5 miljoen tot bijna € 96 miljoen. Als percentage van de omzet betekende dit een afname met 0,8% tot 4,6%. De inbreng van de buurtsupermarktformules MeerMarkt en Attent in Spar Holding heeft geleid tot een eenmalig fiscaal onbelast transactieresultaat van € 9,4 miljoen. De nettowinst liet een toename zien van 19,5% tot € 74,2 miljoen. De winst per aandeel beliep € 1,72, een toename van 17,8%. Voorgesteld wordt om een dividend uit te keren van € 0,65 per aandeel, een toename van 13%.

Voor Foodservice gaan wij in 2008 wederom van een voorspoedige omzetontwikkeling uit. Bij Foodretail concentreren wij ons dit jaar volledig op de optimalisatie van de bedrijfsvoering bij de supermarkten en op een zorgvuldige inbreng van MeerMarkt in Spar. De totale omzet bij Foodretail zal relatief weinig veranderen, omdat de omzetingroei van de nieuwe supermarkten ongeveer zal wegvallen tegen de omzet van de aan Spar over te dragen activiteiten. Bij Foodservice staan onder andere een nieuwe vestiging in Leeuwarden op het programma en het zorgvuldig overhevelen van de bezorgomzet in Brabant naar het nieuwe distributiecentrum in Gilze. In de tweede helft van 2008 moet de nieuwe Culivers convenience productiefaciliteit in Eindhoven in gebruik worden genomen en zal de afronding van de integratie Inversco-Van Hoeckel gestalte krijgen. Met betrekking tot de brutowinst van de Groep zal er veel van afhangen of wij in staat zullen zijn om de aanstaande inkoopprijsverhogingen door te berekenen. De (loon)kosten zullen wat meer stijgen dan de afgelopen jaren gebruikelijk was. Wij achten het nog te vroeg om betrouwbare uitspraken te doen over de hoogte en het tempo van de resultaatsverbeteringen bij met name Foodretail en onthouden ons daarom nu van een resultaatsprognose.

Tot slot wil ik graag een persoonlijk woord tot u richten. In september 2008 zal ik terugtreden als directievoorzitter na een dienstverband van 30 jaar, waarvan 18 jaar als voorzitter. In die periode heb ik leiding mogen geven aan de groei van ons fantastische bedrijf onder mijn levensmotto “Denken, durven, doen, doorzetten en delen”. Succes kun je alleen in teamverband realiseren en daar heb ik altijd aan gewerkt. Het delen van de twijfel, de spanning, het werk, het plezier en het succes, dat is echt teamwork. U als aandeelhouder heeft ons altijd het vertrouwen gegeven ook als de korte termijn rentabiliteit wel eens even onder druk stond. Daarvoor dank ik u hartelijk. Natuurlijk verlaat je na zo’n lange periode het bedrijf met gemengde gevoelens. De wetenschap dat er een sterk team staat dat onder leiding van Koen Slippens het bedrijf verder zal laten groeien en bloeien, maakt het mij mogelijk Sligro Food Group met een gerust hart te verlaten.

Veghel, 24 januari 2008

Abel J.L. 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 2007 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)

	2007	2006	2005	2004	2003
Geplaatst primo	42.408	42.008	41.234	40.198	39.016
Stockdividend	546	164	630	852	992
Optie-uitoefening [1)]	164	236	144	184	190
Geplaatst ultimo	43.118	42.408	42.008	41.234	40.198
Gemiddeld geplaatst	43.118	42.338	41.954	41.200	40.166

1) Naar tijdsgelang verwerkt in het aantal gemiddeld geplaatste aandelen

Ultimo 2007 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 43.118.194. Dit is een toename van 709.682 ten opzichte van ultimo 2006. De winst en cash flow per aandeel zijn berekend op basis van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen, zoals toegelicht op pagina 109. Ultimo 2007 staan er 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 met 13% te verhogen tot € 0,65 per aandeel. Over 2007 beloopt de uitkeringsquote daarmee 37,8%.



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

Kengetallen per aandeel (x € 1)

	2007	2006	2005	2004	2003
Hoogste notering	37,01	26,25	20,87	18,15	13,50
Laagste notering	22,78	16,70	15,60	11,26	8,25
Ultimo jaar	26,80	25,75	17,64	18,15	12,22
Winst per aandeel	1,72	1,46	1,21	1,42	1,11
Dividend	0,65	0,57	0,50	0,50	0,45
Beurswaarde ultimo (x € mln)	1.156	1.092	741	748	491

	2007	2006	2005	2004	2003
Totale omzet in aandelen (x € miljoen)	485	290	132	112	132
Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)	17.112	12.548	7.746	8.142	11.940
Aantal transacties (enkeltelling)	51.633	19.733	11.336	6.949	7.761

De maand met het hoogste aantal verhandelde aandelen in 2007 was november met 2,56 miljoen stuks. Het laagste aantal beliep 0,56 miljoen stuks in september.



Opgave aandelenbezit

Overzicht WMZ-meldingen	**%**
Stichting Administratiekantoor Slippens	33,95
Boron Investments N.V.	5,19
Darlin N.V.	6,12
Internationale Nederlanden Groep N.V.	7,79
Kempen Capital Management N.V.	6,36

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

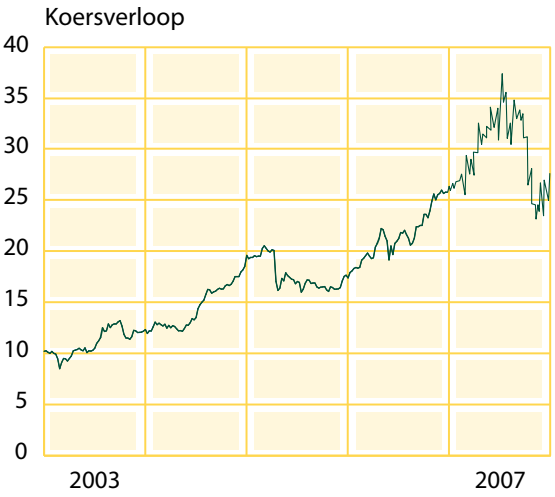
Volgens onze informatie bezitten de medewerkers van Sligro Food Group 2.628.000 (2006: 2.614.000) aandelen, waarvan er 1.522.000 (2006: 1.486.000) in bezit zijn van de leden van de directie. Bij de grote Nederlandse financiële instellingen zijn spreidingsoverzichten opgevraagd. Deze instellingen hadden eind 2007 94 % (2006: 97%) van het geplaatste kapitaal onder beheer.

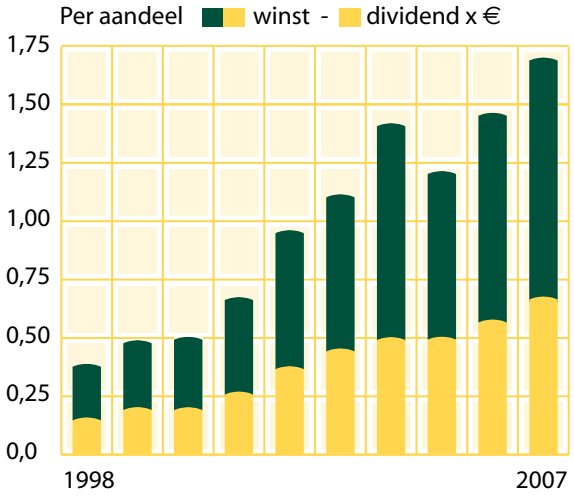




Op basis van deze overzichten kan de volgende verdeling in % van het kapitaal gegeven worden:

	Particulier		Institutioneel		Banken		Overigen		Totaal	
	2007	**2006**	**2007**	**2006**	**2007**	**2006**	**2007**	**2006**	**2007**	**2006**
Nederland	38	38	8	5	17	17	16	20	79	80
UK					5	6			6	6
USA					3	4			3	4
Overig				1	5	3	1	3	6	7
Totaal	38	38	8	6	30	30	17	23	94	97





Profiel

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

Foodretail

- De foodretailactiviteiten bestaan uit 150 full service-super-markten. Hiervan worden er ruim 80 in eigen beheer geëxploiteerd onder de EM-TÉ-formule en bijna 70 door zelfstandige ondernemers onder de Golff-formule.

Foodservice

De foodservice-activiteiten bestaan uit twee samenwerkende bedrijfsonderdelen.

- Sligro richt zich via zelfbediening en bezorging vanuit 43 grootschalige zelfbedieningsvestigingen en 10 bezorglocaties op horeca, grootverbruikers, bedrijfsrestauratieve afnemers, het midden- en kleinbedrijf en kleinschalige retailbedrijven.
- Inversco-Van Hoeckel richt zich op grootschalige foodservicerelaties, zoals institutionele klanten en nationale horecaketens.

In Sligro Fresh Partners zijn de eigen productiefaciliteiten van de Groep geconcentreerd voor gespecialiseerde convenienceproducten, 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 en opleidingsarrangementen.

Sligro Food Group heeft haar inkoop van foodretailproducten ondergebracht bij CIV Superunie B.A., die in de Nederlandse supermarktsector een marktaandeel van circa 30% vertegenwoordigt. Vanwege haar omvang 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 bedrijfsonderdelen, terwijl alles achter de schermen centraal wordt aangestuurd. Gezamenlijke inkoop en het gezamenlijk gebruik van exclusieve merken, gecombineerd met een direct en gedetailleerd margemanagement, leiden tot toenemende brutomarges. 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 IT-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 2007 is een omzet gerealiseerd van € 2.066 miljoen met een nettowinst van € 74 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltimebasis bedroeg ruim 5.000.

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


F2

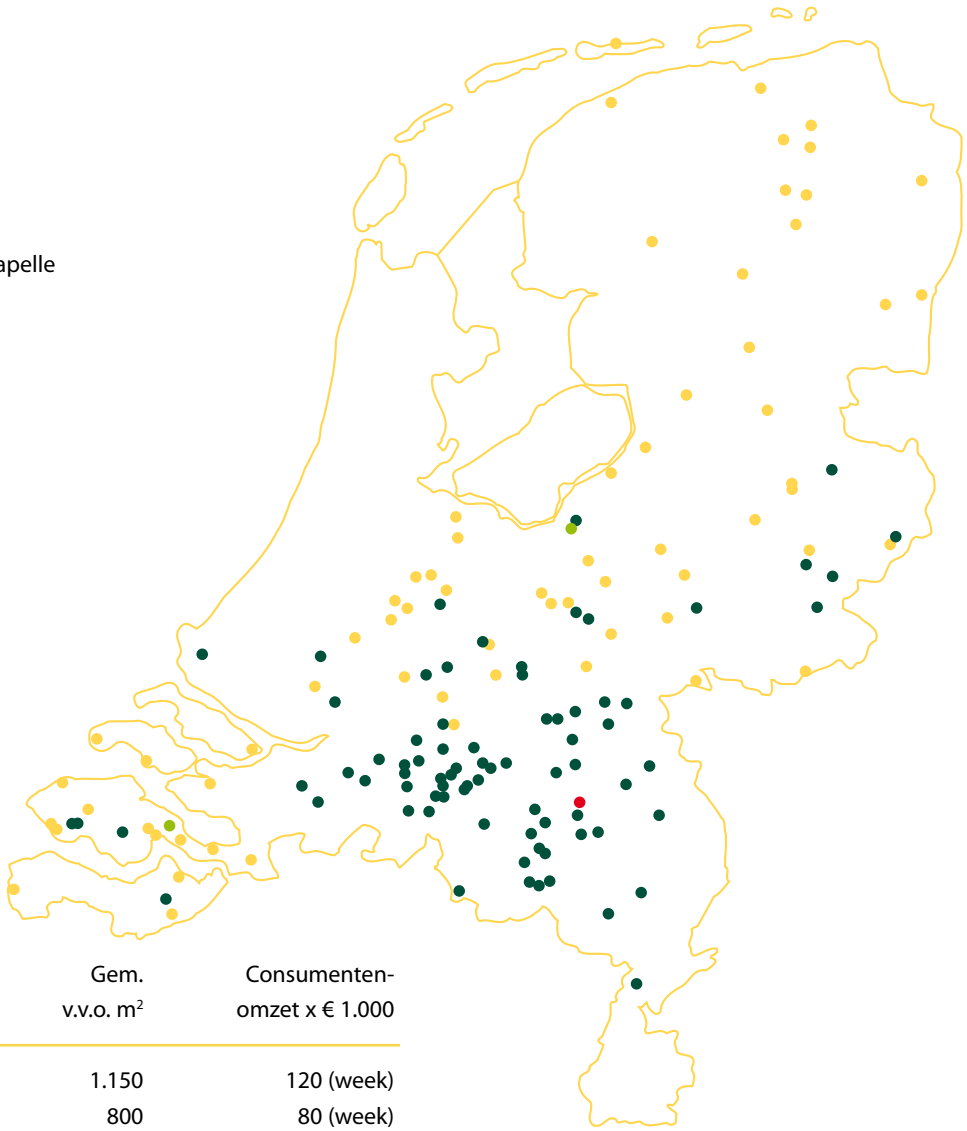
Kerngegevens

(Bedragen x € 1.000)	2007	2006
Resultaat		
Omzet	2.065.686	1.661.175
Bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie (Ebitda)	134.865	118.936
Bedrijfsresultaat (Ebit)	95.824	90.353
Winst over het boekjaar	74.177	62.079
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	83.097	78.505
Voorgesteld dividend	28.027	24.385
Vermogen		
Eigen vermogen	374.775	312.837
Netto rentedragende schuld	257.933	252.367
Totaal vermogen	857.973	719.266
Medewerkers		
Jaargemiddelde (fulltime)	5.083	3.662
Salarissen en sociale lasten	170.598	127.213
Verhoudingsgetallen		
Toename omzet t.o.v. voorgaand jaar in %	24,4	7,5
Toename winst t.o.v. voorgaand jaar in %	19,5	22,0
In % van de omzet:		
Brutowinst	22,9	21,6
Bedrijfsresultaat	4,6	5,4
Winst over het boekjaar	3,6	3,7
Rendement in % gemiddeld eigen vermogen	21,6	21,5
Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	15,4	18,1
Eigen vermogen in % van het totaal vermogen	43,7	43,5
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal		
Aantal uitstaande aandelen (ultimo x 1.000)	43.118	42.408
(Bedragen x €)		
Eigen vermogen	8,69	7,37
Winst	1,72	1,46
Cashflow	2,63	2,14
Voorgesteld dividend	0,65	0,57
Beurskoers ultimo	26,80	25,75

Vestigingsplaatsen

Foodretail

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



Formulekenmerken

Retail	Aantal vestigingen	Gem. v.v.o. m²	Consumenten-omzet x € 1.000
EM-TÉ	80	1.150	120 (week)
Golff	67	800	80 (week)

Vestigingsplaatsen

Foodservice

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



Personalia



Sligro Food Group N.V.

- Raad van commissarissen
  H.J. Hielkema (64), president
  T.J.M. van Hedel (66)
  F.K. De Moor (45)

- Directie
  A.J.L. Slippens, voorzitter (56)
  J.H. Peterse, Foodservice bezorging (43) [1)]
  H.L. van Rozendaal, Financiën (52)
  K.M. Slippens, Foodservice (40)
  A.J.M. Voets, Foodretail (45)

- Secretaris van de vennootschap
  G.J.C.M. van der Veeken (46)

Directie Sligro Food Group Nederland B.V.

Concerndirectie alsmede:

P.A. van Berkel, Productie (43)
J.G.M. de Bree, Personeel & Organisatie (50)
R.F.L.H. van Herpen, Inkoop (40)
G.L.M. Poels, Strategische logistiek (57)
C. de Rooij, Operationele logistiek (54)
M.M.P.H.L. van Veghel, ICT (35)
W.J.M. de Wit, Foodservice zelfbediening (48)

Ondernemingsraad

W. Jansen, voorzitter
J. Sarbach, secretaris
M. Berger
A. van Broekhoven
A. Buijs
A. Cissen
J. van Dam
B. Donkers
M. de Graaf
A. Heida
G. Hommerson
G. Hoogwerf
E. Joosten
H. Kant
M. Langen
W. van Nispen
P. Nyenhuis
L. Reijnhout
R. Rombout
J. Smit
D. Verhoofstad

1) Voorstel tot benoeming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 maart 2008.



Jaarverslag van de directie

Samenvatting van het jaar 2007

- Winst over het boekjaar stijgt met 19,5% tot € 74,2 miljoen
- Winst per aandeel neemt toe met 17,8% tot € 1,72
- Het voorgestelde dividend neemt toe met 13% tot € 0,65 per aandeel
- Bedrijfsresultaat neemt toe met € 5,5 miljoen. Als percentage van de omzet betekent dit een afname van 5,4% tot 4,6%
- Bedrijfsresultaat Foodretail 0,6% (5,2%), Foodservice 6,5% (5,3%)
- Omzet groeit met € 404,5 miljoen of 24,4% tot € 2.065,7 miljoen
- Autonome omzettoename beloopt 5,6%, spectaculaire toename groei in Foodservice
- Ombouwproces Edah-winkels afgerond. Binnen 14 maanden zijn 80 nieuwe supermarkten geopend
- Activiteiten joint-venture S&S Winkels beëindigd
- Buurtsupermarkten MeerMarkt en Attent geconcentreerd in 45% deelneming Spar Holding, die daardoor haar marktleiderspositie fors verstevigt
- Opening nieuwe type I-vestiging in Hilversum
- Verhuizing naar geheel nieuwe Sligro type II-vestiging van 8.000 m^2 te Weert. Omzet verdubbeld
- VEN-integratie en reorganisatie succesvol afgerond
- Forse slagen in commercieel integratieproces Invesco-Van Hoeckel
- Aankoop Desimo en voorgenomen verkoop Rosenberg
- Nieuwe bezorgservicevestiging Gilze in gebruik genomen, twee oude locaties gesloten



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



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. 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. Deze strategie willen wij gepaard laten gaan met een aantrekkelijk rendement voor aandeelhouders. De groeistrategie 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. De maatschappij profiteert door groeiende werkgelegenheid en een toename van de belastingafdrachten. Wij streven ernaar om relatief minder belastend voor het milieu te zijn, onder meer door daar bij het operationele proces en bij investeringen in materieel en gebouwen nadrukkelijk rekening mee te houden. 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 30% vertegenwoordigt. Als één van de grootste spelers op de foodservicemarkt koopt de Groep voor dit onderdeel zelfstandig in. De Groep opereert in een zeer concurrerende omgeving waarin kostenstijgingen slechts in beperkte mate kunnen worden doorberekend in de verkoopprijzen. Wij richten ons erop de efficiency van de bedrijfsvoering continu te verbeteren onder meer door effectieve logistieke en communicatie- en informatiesystemen. Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief samengewerkt tussen de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten om een zo hoog mogelijke interne synergie te bereiken. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende bedrijfsonderdelen, terwijl alles “achter de schermen” centraal wordt aangestuurd. Realisatie van onze doelstellingen moet de basis vormen voor de zelfstandige positie in de markt, die Sligro Food Group op langere termijn wenst te behouden.

Commerciële ontwikkeling

Doelstellingen

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

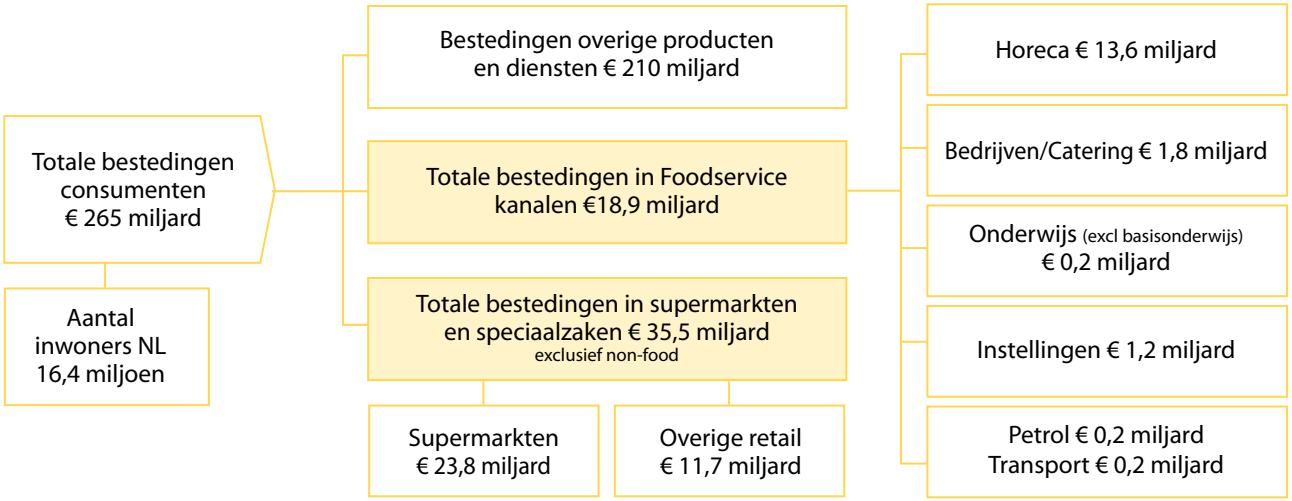
Strategische invulling

- 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 vestigingennetwerk, 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.



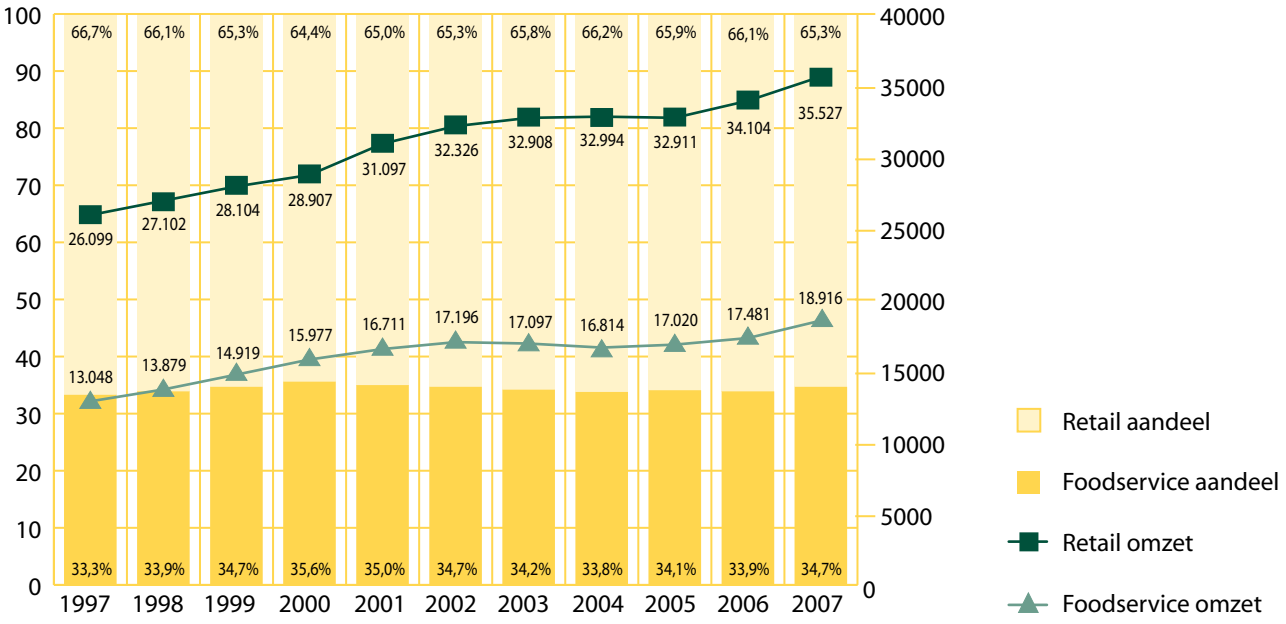
Dit schema is afkomstig uit het Foodservice Monitor Jaarrapport 2007-2008, dat is samengesteld in opdracht van het Foodservice Instituut Nederland. In dit rapport zijn de ontwikkelingen in de Nederlandse foodservicemarkt, ook in relatie tot de foodretailmarkt, helder in kaart gebracht.





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 € 6 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. Ons marktaandeel in het jaarrapport wordt ingeschat op 17,5% waarmee wij marktleider zijn. Ons marktaandeel bij EM-TÉ en Golff beloopt circa 3%. Via het lidmaatschap van Superunie zijn wij op de inkoopmarkt van foodretailproducten een sterke speler met een marktaandeel van circa 30%.

Omzetverloop foodretail en foodservice



Bron: FSIN 2008

Uit het schema hiernaast blijkt dat na enige jaren van stagnatie de foodservice- en de foodretailmarkten in Nederland weer groeien. De lange termijntrend van het jaarlijks winnen van marktaandeel door Foodservice ten koste van Foodretail is na enige jaren van stilstand (door specifieke oorzaken) weer op gang gekomen.

Deze lange termijntrend hangt onder andere samen met de toename van de welvaart, een toename van het aantal kleine huishoudens, de vergrijzing, extra aandacht voor vrije tijd en recreatie, alsmede veranderende eetpatronen.

foodservice- en foodretail-markten groeien weer

Uit onderstaand schema blijkt welke bedrijfstakonderdelen 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.

<table>
<tr><th colspan="4">Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor Veghel</th></tr>
<tr><th colspan="2">Foodretail</th><th colspan="2">Foodservice</th></tr>
<tr><td>EM-TÉ
80 eigen winkels</td><td>Golff
70 franchise supermarkten</td><td>Sligro
Horeca, recreatiehoreca, catering, grootverbruik</td><td>Inversco-Van Hoeckel
Institutioneel, nationale ketens, grootschalige horeca</td></tr>
<tr><td colspan="2">2 distributiecentra</td><td>Landelijk netwerk van 43 zelfbedienings- en 10 bezorggroothandels</td><td>2 distributiecentra</td></tr>
<tr><td colspan="4">Sligro Fresh Partners
5 gespecialiseerde productiefaciliteiten voor convenience (CuliVers), vis (SmitVis), en patisserie (Maison Niels de Veye) en vier deelnemingen in versbedrijven</td></tr>
</table>



Foodretail

x € miljoen	2007	2006
Omzet	714,7	450,9
Bedrijfsresultaat	4,6	23,4
Netto geïnvesteerd vermogen	221,8	181,1

Het jaar 2007 betekende een grote omslag in supermarktland. Na een driejarige prijzenoorlog wordt de consument ook weer door andere commerciële elementen geïnspireerd. De assortimentsverschraling die mede het gevolg was van de prijzenoorlog is omgeslagen in een sterke assortimentsverbreding. Dit gebeurt onder andere door het in de markt zetten van hoog gepositioneerde private labels, waarbij de aanpak van marktleider Albert Heijn door velen wordt gekopieerd. Zelf hebben wij niet meegedaan aan de verschraling en proberen nu op de wensen van de consument naar meer hoogwaardige producten in te spelen door onder andere gebruik te maken van topkwaliteit foodserviceproducten. Door de sterke focus in 2007 op het locatie-uitbreidingsprogramma heeft dat nog niet alle aandacht kunnen krijgen, maar het komende jaar zullen belangrijke stappen op dit terrein worden gezet.
In 2007 hebben veel supermarktformules zich in toenemende mate op allerlei vormen van loyaliteitsprogramma's gestort, vooral op spaaracties. Zelfs degene die zich er vroeger op beriep vooral geen fratsen te verkopen, gaat daar nu prat op.
Wij hebben onze basisstrategie nooit verlaten en proberen door continu verrassende elementen onze loyaliteitsprogramma's verder te versterken.
De markt voor supermarkten heeft volgens GfK naar schatting een groei doorgemaakt van 4% (2006: 3,9%) tot een totale marktomvang van € 28,3 miljard (inclusief BTW en inclusief non-food). Dat is een mooi groeicijfer, al dienen daar wel twee kanttekeningen bij te worden geplaatst. Ten eerste is er voor het eerst sinds jaren sprake van inflatie, hetgeen de groeitoename in geld ten dele verklaart. In de tweede helft van 2007 is de inflatie versneld, vooral als gevolg van internationale ontwikkelingen op de agrimarkt. Dat komt vooral tot uiting in een toename van de gemiddelde kassabonwaarde. Ten tweede ontwikkelt de omzet van de marktleider zich zeer sterk, waardoor deze met een marktaandeel van 30% een groot deel van de marktgroei opslokt. Onze eigen formules lieten like-for-like een betere ontwikkeling zien dan het jaar ervoor, maar nog niet voldoende om de markt bij te houden, zoals blijkt uit het schema hiernaast.





Supermarktformules [1)]

	aantal ultimo boekjaar		x 1.000 m² v.v.o. ultimo boekjaar		x € miljoen consumentenomzet		index omzet dezelfde locaties	
	2007	**2006**	**2007**	**2006**	**2007**	**2006**	**2007**	**2006**
EM-TÉ	80	30	92	36	390	159	99	97
Golff	67	57	56	46	286	239	101	101
Totaal	147	87	148	82	676	398	100	99

1) exclusief af te stoten MeerMarkt- en Attent-activiteiten en omzet inclusief BTW.

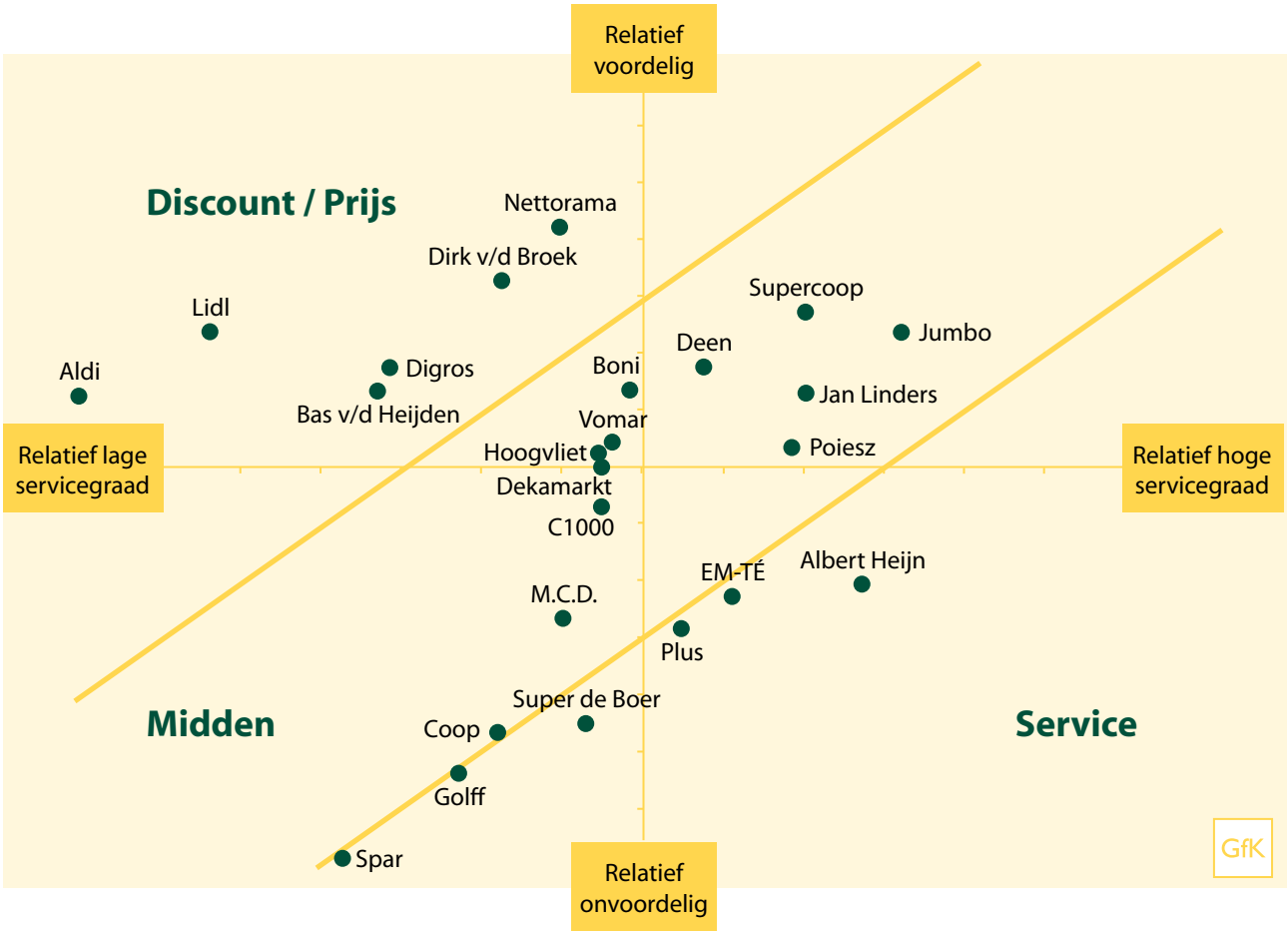
Het is moeilijk om een goede inschatting te maken van de onderliggende ontwikkeling omdat de like-for-like cijfers worden beïnvloed door openingen van nieuwe vestigingen in een overlappend marktgebied van bestaande vestigingen en door openingscampagnes in het voorafgaande jaar.

De totale omzet van foodretail omvat behalve EM-TÉ en Golff ook de MeerMarkt- en Attent- omzet. De omzet bestaat uit de groothandelswaarde voor zover het leveringen aan zelfstandige ondernemers betreft en uit de consumentenomzet exclusief BTW in het geval van de eigen EM-TÉ-supermarkten. De verdeling is als volgt:

x € miljoen	
Eigen supermarkten	361
Leveringen aan zelfstandige ondernemers	354
	715



Supermarktpositionering naar type supermarkt / servicevoordeel



Het kerstrapport van GfK bevat zoals gebruikelijk de positionering van de verschillende supermarktformules.
Ten opzichte van een jaar eerder verbeterde de positie van onze formules, hetgeen ons positief heeft verrast, omdat er in zeer veel locaties formulewijzigingen zijn doorgevoerd en consumenten met onder andere een nieuwe, meestal onbekende, naam werden geconfronteerd.
In 2007 werd EM-TÉ in een onderzoeksrapport van GfK uitgeroepen tot beste versverkopende supermarkt van Nederland vóór Albert Heijn. Wij zijn zeer content met deze score, die in lijn is met de beoogde formulepositionering.
Hoewel wij in het jaar 2007 ons zo goed mogelijk op de consument hebben gericht, lag de nadruk toch vooral op het uitbreidingsprogramma. Nadat in het vierde kwartaal van 2006 het aantal EM-TÉ-vestigingen al met 12 toenam, volgden er in 2007 nog 50, waardoor we ultimo 2007 over 80 locaties beschikken. In 2007 zijn er netto ook 10 Golff-vestigingen aan het bestand toegevoegd, waardoor het totaal aantal is toegenomen tot 67.

In 2007 werd EM-TÉ uitgeroepen tot beste versverkopende supermarkt van Nederland

Zoals uit het overzicht van vestigingspunten op pagina 16 blijkt, hebben wij ons niet primair gericht op het uitbreiden van marktgebied, waarin onze supermarkten zijn gevestigd, maar juist op het verdichten daarvan. Ons relatief beperkte landelijke marktaandeel van 3% is in veel regionale gebieden met zo'n 10% fors hoger.
Ondertussen hebben we samen met onze partner Sperwer de Edah-formule in de lucht gehouden en vervolgens daarvan alle activiteiten afgebouwd. Per 11 september 2006 nam de joint-venture S&S Winkels 223 Edah-vestigingen over, die in 2005 met ruim 7.000 werknemers een consumentenomzet realiseerden van € 880 miljoen. Precies één jaar later zijn de bedrijfsactiviteiten van Edah beëindigd en hebben bijna alle winkels een andere eigenaar gekregen. De werkgelegenheid van het overgrote deel van de medewerkers is gecontinueerd en er zijn door de nieuwe eigenaren veel nieuwe werknemers in dienst genomen. Dat alles is gerealiseerd binnen de financiële uitgangspunten die ten grondslag lagen aan de tijdelijke joint-venture. Met die ombouw is het herstructureringsproces van onze foodretailactiviteiten echter nog niet afgesloten. Het aantal EM-TÉ- en Golff-full service vestigingen is verdubbeld. Daardoor dreigden de buurtsupers van MeerMarkt en Attent onvoldoende specialistische commerciële aandacht te krijgen en operationeel te veel complexiteit te veroorzaken. Dat zou bovendien de noodzakelijke verdere commerciële éénwording van de EM-TÉ- en Golff-formule negatief kunnen beïnvloeden en de capaciteit van de twee retaildistributiecentra zou ontoereikend worden. We hebben ons daarom tot onze partner Sperwer van de Edah-deal gewend en zijn in on-



derling overleg overeengekomen om onze beide belangen in dit segment te bundelen binnen Spar Holding. Spar Holding was daarvóór een 90% dochter van Sperwer. Na inbreng van MeerMarkt en Attent en een bijbetaling hebben beide partners een 45%-belang, waardoor het kleinschalige segment een solide en sterke marktleider ziet ontstaan die zich volledig op dit segment concentreert. Daarmee is ook voor de kleinschalige detailhandel een goede basis geschapen voor een duurzame toekomstige ontwikkeling. In het vierde kwartaal is begonnen met de overdracht van de Attent Super in de Buurt-winkels. Wij verwachten dat de overdracht van al onze vestigingspunten medio 2008 kan worden afgerond.

Doordat de explosieve groei veel aandacht vroeg, was er simpelweg onvoldoende aandacht beschikbaar voor het optimaliseren van de nieuw geopende locaties. Het integratieteam van gespecialiseerde medewerkers bestond uit circa 30 personen, die nu na afsluiting van het ombouwproces vooral ingezet zijn voor de structurele begeleiding van de vestigingen. Het belangrijkste doel in 2007 was het commercieel succesvol openen van de nieuwe winkels. De resultaten daarvan blijken uit onderstaand schema.
Deze vergelijking geldt ten opzichte van het omzetniveau van één jaar eerder. Daar de negatieve omzetontwikkeling van Edah van de afgelopen jaren zich nog wat versterkt heeft tijdens de sluitingsfase betekenen onderstaande groeicijfers feitelijk een omzetplus van meer dan 60%. Hoewel dat in een aantal gevallen nog niet voldoende is voor een rendabele bedrijfsvoering is het wel een hoopvolle start. Het voor veel consumenten nieuwe merk EM-TÉ zal meer lading moeten krijgen. Daar gaan we ons de komende tijd op richten. We willen het boodschappen doen plezierig maken en streven ernaar dat EM-TÉ de beste verssupermarkt in de omgeving is en blijft. Wij hanteren de volgende kernwaarden voor onze supermarkten:

- Vriendelijke en warme sfeer
- De beste (vers) kwaliteit
- Altijd scherpe prijzen
- Elke dag 150 aanbiedingen

	Edah [1)]	**Nieuw EM-TÉ**	**Bestaand EM-TÉ**
V.V.O. in m^2	1.130	1.180	1.100
Consumentenomzet p/wk x € 1.000	80	120	150
Omzet per m^2 v.v.o. x €	70	100	135

1) Gemiddelde omzet 2006 dezelfde periode





De prijsperceptie zal nog verder moeten verbeteren, want onze feitelijke prijsstelling is lager dan door de klant wordt ervaren. Dat kan onder meer verklaard worden door het ombouwen van veel oude Edah-winkels. De klant associeert een gedateerde winkel vaak met lage prijzen en kan zich moeilijk voorstellen dat onze nieuwe winkels met een hoog serviceniveau feitelijk aanzienlijk goedkoper zijn. Ons assortiment is onderscheidend door onder andere hoogwaardige foodservice producten en relatief veel versafdelingen met semi-bediening. Wij richten ons met een onderscheidende sfeer en beleving vooral op gezinnen met kinderen in het midden van de markt, naast één- en tweepersoons huishoudens.

Wij richten ons met een onderscheidende sfeer en beleving vooral op gezinnen met kinderen in het midden van de markt, naast één- en tweepersoons huishoudens

De bewezen successen van EM-TÉ willen we vervolgens vertalen naar de Golff-formule. De nieuw geopende Golff-vestigingen vertonen fysiek al heel veel verwantschap met EM-TÉ. Geleidelijk zullen ook de commerciële uitingen steeds meer op elkaar gaan lijken. In 2008 zullen veel bestaande Golff-vestigingen, door middel van een relatief beperkte investering een cosmetische upgrade naar de nieuwe formule-uitingen krijgen, het zogenaamde “tip-in”-project. Een belangrijk deel van de back-office organisatie voor franchisenemers is of wordt in het hoofdkantoor van de Groep in Veghel geïntegreerd dan wel afgestoten naar Spar. Dit proces verwachten wij in de eerste helft van 2008 te kunnen afronden. Wij beseffen dat dit proces ingrijpend is voor de medewerkers van het voormalige Prisma-hoofdkantoor, maar het is onvermijdelijk om op de langere duur de levensvatbaarheid van de Golff-formule te kunnen behouden voor onze zelfstandige ondernemers en daarmee voor onszelf.

Het komende jaar moet alles beter. De omzet moet omhoog, de marge moet omhoog en de kosten moeten omlaag en dat tegelijkertijd. De omzettoename zal vooral het gevolg zijn van de hiervoor vermelde commerciële aanpak, maar ook van een betere en efficiëntere bedrijfsvoering. Voor bijna alle medewerkers waren er heel veel veranderingen in 2007. Onze forse opleidingsprogramma’s moeten langzaam maar zeker hun vruchten gaan afwerpen. Geleidelijk komen steeds meer filialen tot gezonde rust, waardoor de bedrijfsvoering verbetert en er meer aandacht voor de klant komt. De eerste signalen op dat terrein zijn duidelijk zichtbaar. Het omscha-



kelingsproces van Edah naar EM-TÉ of Golff heeft de meeste invloed op versgebied, omdat het omzetaandeel daarvan toeneemt van circa 20% tot bijna 50%. Commercieel gezien waren wij daarover zeer tevreden en werden wij tot best verkopende verssupermarkt gekozen. Beheersmatig heeft dat echter tot veel te veel derving geleid. Er lopen nu diverse programma's om die derving fors terug te dringen. Dat komt zowel de kwaliteitsbeleving als de rentabiliteit ten goede. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de kennis op dat terrein binnen de Sligro zelfbedieningsgroothandels. Tot slot moeten de kosten omlaag, vooral op het personele vlak. Er is in 2007 ontzettend hard gewerkt, maar natuurlijk niet altijd op de meest optimale manier. Bovendien waren niet alle systemen geschikt voor de sterk verhoogde omvang van activiteiten en er was nog onvoldoende tijd beschikbaar om aanpassingen door te voeren.

Begin 2008 nemen we een nieuw personeelsplanningssysteem in gebruik en is de begeleidingsorganisatie op sterkte om aan de noodzakelijke verbeteringen inhoud te geven. Een gelijkmatig logistiek proces, de afbouw van de overbezetting door de overdracht van MeerMarkt en Attent en een herverdeling van vestigingen over de twee DC's zal ook op dat terrein tot een substantiële verbetering gaan leiden. Tevens zullen wij in de loop van dit jaar een winkelvoorraad-managementsysteem in gebruik nemen dat op bewezen Sligro-ervaring is gebouwd. Kortom, optimalisatie wordt het motto voor Foodretail in 2008. De zichtbare effecten daarvan verwachten wij vooral in de tweede helft van 2008 te kunnen laten zien.

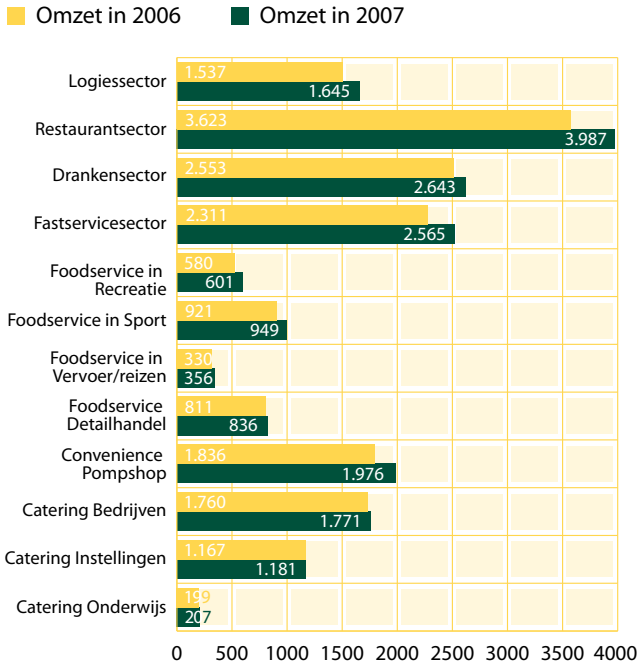
Foodservice



x € miljoen	2007	2006
Omzet	1.351,0	1.210,3
Bedrijfsresultaat	87,4	63,9
Netto geïnvesteerd vermogen	406,1	372,6

Volgens het FSIN is de foodservicemarkt in 2007 gestegen met 6,2% tot een consumentenwaarde van € 18,9 miljard. Bedacht dient te worden dat de foodservicemarkt veel minder nauwkeurig in kaart wordt gebracht dan de foodretailmarkt. Bovendien is het verschil tussen wat consumenten hebben besteed en onze eigen foodleveringen veel groter bij foodservice dan bij foodretail. In de foodservicemarkt wordt het ingekochte product door onze klanten veelal bewerkt, terwijl in de foodretailmarkt hoofdzakelijk handel plaatsvindt. Vooral bij de horeca bestaat ongeveer 70% van de omzet uit deze toegevoegde waarde. Dit is ook de reden waarom marktgroei in consumentenwaarde niet automatisch kan worden vertaald naar marktgroei in groothandelswaarde. Er is sprake van een verschillende volume- en prijsontwikkeling. Het Bedrijfschap Horeca schat dat de horecamarkt in 2007 met 4,5 tot 5,0% is gestegen, waarvan de helft door prijs en de helft door volume.

De foodservicemarkt in consumentenwaarde kan als volgt worden verdeeld: (x € miljoen)



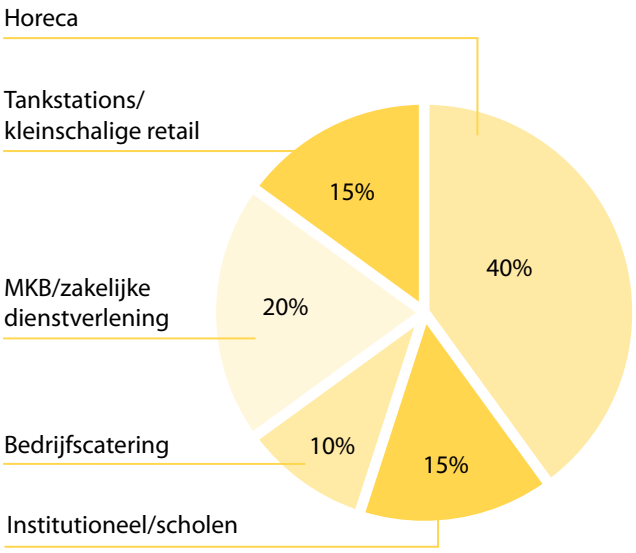
Bron: FSIN 2008

Opvallend zijn de sterke stijgingen in de sectoren Restaurant, Fastservice en Convenience Pompshop. De groei van dit laatste segment hangt overigens vooral samen met een accijnsverhoging op tabaksproducten.





Onze eigen omzet kan globaal als volgt worden verdeeld over de door ons onderscheiden klantencategorieën, die niet geheel parallel lopen met de indeling van de Foodservice-monotor.



Ruim 10% van onze foodservice omzet bestaat uit bedrijfsmatige non-food leveringen die niet in de foodservicemonitor zijn begrepen. Dat geldt ook voor kleinschalige retailklanten en een deel van de omzet van de sector MKB / zakelijke dienstverlening. Binnen onze foodservice-activiteiten richt Inversco-Van Hoeckel zich op institutionele klanten en grootschalige horecaketens, terwijl Sligro alle klantencategorieën bedient, uitgezonderd institutioneel.





Inversco-Van Hoeckel

In mei 2006 heeft de Groep Inversco overgenomen en is een aanvang gemaakt met een geleidelijke integratie van de activiteiten binnen het segment Foodservice. Een belangrijke stap daarbij in 2007 vormde het onder één leiding brengen van Inversco en Van Hoeckel. Daarnaast is de marktafbakening met Sligro goed geregeld. Er wordt intensief samengewerkt, maar de commerciële verantwoordelijkheid per klant of klantencategorie is goed ingevuld. Bij sommige klanten heeft Inversco-Van Hoeckel de leiding en ondersteunt Sligro en bij andere is het andersom. De meeste overlap zit bij de klantencategorie grote horecaketens, die afhankelijk van regionale spreiding, assortimentskeuzes en logistieke eisen, of via Inversco-Van Hoeckel, of via het fijnmazige Sligro-netwerk wordt beleverd. Tevens is in 2007 begonnen met het onderbrengen van de productiebedrijven van de Groep in een aparte unit onder een eigen leiding, onder de naam Sligro Fresh Partners. Sligro Fresh Partners is verantwoordelijk voor productie, productontwikkeling en kwaliteitszorg. De route naar de markt blijft onderdeel van Inversco-Van Hoeckel en Sligro en zal dit jaar verder worden geïntensiveerd.

De combinatie Inversco-Van Hoeckel ontwikkelde zich zeer sterk in 2007 en overtrof onze hoge verwachtingen. Inversco is de specialist op vers- en conveniencegebied en Van Hoeckel is dat op het terrein van droge kruidenierswaren. Hierdoor is een ijzersterke combinatie ontstaan, die in staat is gebleken hard door te groeien. Er werden in 2007 diverse nieuwe contracten binnengehaald. Wij noemen als voorbeeld de Vermaat Groep, Golden Tulip hotels en de Universiteit van Utrecht.

De combinatie Inversco-Van Hoeckel ontwikkelde zich zeer sterk in 2007 en overtrof onze hoge verwachtingen

Het afgelopen jaar zijn ook contracten afgesloten die er voor zullen zorgen dat Inversco-Van Hoeckel in 2008 weer stevig zal doorgroeien. Er bestaan nog veel crosssellingsmogelijkheden omdat een substantieel deel van de omzet van Van Hoeckel uit alleen leveringen van droge kruidenierswaren bestaat en bij Inversco uit alleen leveringen van verse producten. In een markt als deze met meerjarige contracten strekt deze omzetsynergiemogelijkheid zich over een langere periode uit. Eén totaalpakket leveren leidt tot lagere kosten, die ten

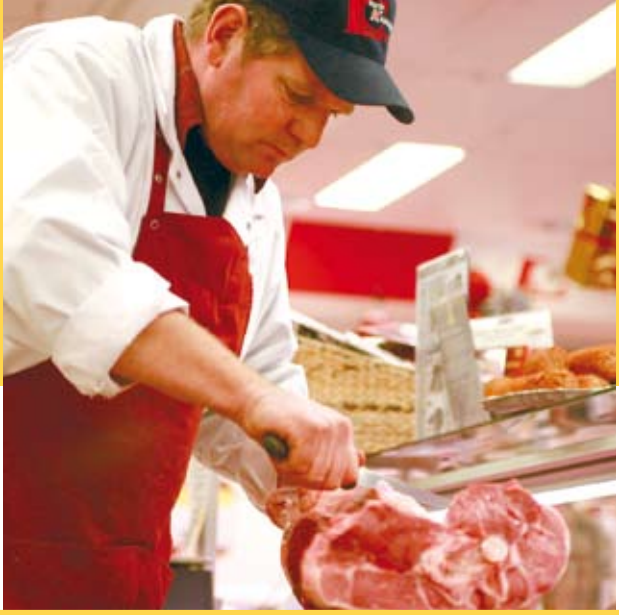


dele teruggeïnvesteerd kunnen worden in lagere prijzen. Het binnenhalen van nieuwe klanten is immers niet alleen het gevolg van een goede performance, maar ook van een scherpere prijsstelling. De transparantie van de markt is de afgelopen jaren verhoogd, onder andere door wat bureaucratische, maar faire aanbestedingsprocedures bij de overheid. Wij zijn hierdoor in staat ons concurrentievoordeel op logistiek- en inkoopgebied en de synergievoordelen uit de combinatie Inversco-Van Hoeckel te vertalen naar nieuwe opdrachten. Die nieuwe opdrachten leiden vervolgens weer tot verdere optimalisering, waardoor de druk op de resultaten kan worden gecompenseerd. In 2008 verwachten wij de noodzakelijke integratie van de ICT-systemen te kunnen realiseren, waardoor wij nog efficiënter en met nog meer informatie de markt kunnen bewerken. Inversco-Van Hoeckel realiseerde over 2007 een omzet van € 233 miljoen ten opzichte van € 159 miljoen in 2006. Overigens is van de omzet van Inversco in 2006 € 50 miljoen niet in de geconsolideerde omzet van de Groep begrepen, omdat Inversco toen nog niet tot de Groep behoorde. De autonome omzetgroei van Inversco-Van Hoeckel beliep in 2007 11,7%.

De autonome omzetgroei van Inversco-Van Hoeckel beliep in 2007 11,7%

Sligro Fresh Partners

Onder deze naam hebben wij onze productie-activiteiten gebundeld en in een afzonderlijke organisatie ondergebracht. Onze deelnemingen in de verspartners van Sligro behoren ook tot deze activiteit. Het hebben van productiefaciliteiten is geen doel op zich, maar moet waarde toevoegen aan het onderscheidend vermogen van Sligro Food Group op zowel de foodservice- als de foodretailmarkt. Sligro Fresh Partners wil verrassende en onderscheidende excellente versproducten voor een aantrekkelijke prijs maken. Dat betekent geen massaproductie en nauwelijks directe concurrentie met onze belangrijkste leveranciers. Wij produceren alleen producten die zich onderscheiden van het beschikbare aanbod op de markt door uniciteit, (hogere) kwaliteit en een hogere ontwikkelsnelheid. Als randvoorwaarde geldt dat dit dient te geschieden tegen een concurrerende kostprijs. Momenteel bestaan de activiteiten uit de Culivers maaltijd(componenten)productielocaties te Eindhoven, Amsterdam en Ter Apel, de producent van hoogwaardige patisserie Maison Niels de Veye en visverwerker Smit Vis te Veghel. De producten worden nog hoofdzakelijk afgezet via Foodservice, maar de afzet via Foodretail stijgt snel. Behalve verse vis leveringen aan alle supermarkten zijn in 2007 testen gedaan met kerstdiners via EM-TÉ en thuiszorgmaaltijden voor de extramurale markt in



samenwerking met een zelfstandige ondernemer. Eind 2007 is een nieuwe hoogwaardige maaltijdcomponentenlijn voor de horeca op de markt gebracht onder het label "Meesterschap van het Huis", dat veelbelovend is geïntroduceerd in de Sligro organisatie. In 2007 is de beslissing genomen om de grootste Culivers productiefaciliteit in Eindhoven fors uit te breiden. Tegelijkertijd zal daardoor voldaan kunnen worden aan de hoogste kwaliteitsstandaarden. Met dit project is een investering van circa € 8,5 miljoen gemoeid. Wij verwachten de nieuwe faciliteit in de tweede helft van 2008 in gebruik te nemen en daarmee vanaf 2009 substantieel bij te kunnen dragen aan het onderscheidend vermogen van de Groep. Bij Sligro Fresh Partners werken circa 250 medewerkers. In 2007 bedroeg de marktconforme interne verrekenwaarde van de productie circa € 50 miljoen.
De deelnemingen in de verspartners van Sligro bestaan uit:

Investering van € 8,5 miljoen in Culivers productiefaciliteit in Eindhoven

		Omzet x € mln	FTE
Smeding	AGF	95	185
Ruig	Wild en Gevogelte	24	90
Kaldenberg	Vlees	26	141
Verhoeven	(Klein) brood	4	27
		149	443



Sligro

Ondanks de groei van de overige activiteiten van de Groep blijft Sligro met 54% van de groepsomzet veruit het belangrijkste bedrijfsonderdeel. Sligro ontwikkelde zich wederom uitstekend in 2007. Doordat het investeringsprogramma zich in 2007 concentreerde op de supermarkten, benutte Sligro het jaar vooral voor optimalisatie van de bedrijfsvoering. Dat hield onder andere het afronden van de optimalisatie van de voormalige VEN-activiteiten in. Zowel de omzet als de brutomarge daarvan verbeterden duidelijk, terwijl de kosten relatief afnamen. Daarmee is onze oorspronkelijke doelstelling bereikt om deze overname binnen drie jaar op een ongeveer gelijke relatieve winstgevendheid als de overige Sligro locaties te brengen. Een tweede belangrijke activiteit in 2007 betrof het verder benutten van de voordelen van de scheiding van bezorging en zelfbediening die de afgelopen jaren in gang is gezet. Het lijkt erop dat wij daarmee het juiste concept hebben gevonden. Wij constateren dat, nadat de bezorging uit een zelfbedieningsvestiging overgebracht is naar een gespecialiseerde bezorgomgeving, Sligro Bezorgservice (SBS) genaamd, beide activiteiten zich verbeteren. In de zelfbediening neemt de omzet toe doordat er meer aandacht komt voor de klant in plaats van voor het logistieke proces. In de SBS'en verbeteren na enige tijd de logistieke prestaties ten opzichte van de voormalige situatie. Dit leidt tot een betere kwaliteit, een hogere klantgerichtheid en lagere kosten. De resultaten van de SBS'en zijn in 2007 fors verbeterd. De winstgevendheid blijft echter nog ruim achter bij de zelfbediening, die eveneens een mooie rendementsontwikkeling liet zien. Eind 2007 is SBS Gilze in gebruik genomen. In de eerste helft van 2008 zal de bezorgomzet van vijf grote Sligro-vestigingen worden overgebracht naar deze locatie. Wij verwachten in 2008 ook de ombouw van de voormalige VEN-locatie in Diemen tot SBS af te ronden. Ondanks de relatief beperkte investeringen in 2007 heeft Sligro toch nog een paar andere interessante projecten kunnen realiseren. De forse uitbreiding van de locatie in Vlissingen, die al jaren behoort tot de toppers qua omzetgroei en rendement, behoort daartoe. In Hilversum werd een nieuwe Sligro-vestiging geopend en de vestiging in Weert werd ondergebracht in een nieuwe, dubbel zo grote, locatie. Dat laatste was zo'n overweldigend succes dat we binnen een maand het aantal kassa's moesten uitbreiden, hetgeen ons nog nooit is overkomen.

Sligro ontwikkelde zich wederom uitstekend in 2007



Dit jaar staan er weer diverse mooie projecten op het programma. In het voorjaar zal in Leeuwarden de 44e Sligro-vestiging worden geopend. Dat betreft een zogenaamde type II vestiging, hetgeen een middelgrote vestiging betreft van circa 6.000 m^2, maar met alle dagversgroepen daarin. De overname van Desimo in 2007 hangt hiermee samen. De locaties in Nijmegen, Emmen en Heerlen zullen eveneens tot type II worden uitgebreid. Eén van de paradepaardjes van de Groep is de Sligro-vestiging in 's-Hertogenbosch, die in 2008 fors wordt uitgebreid en gemodelleerd tot een type IV vestiging.

Sligro bruist van de plannen, niet alleen op investeringsgebied maar ook op commercieel en logistiek terrein, waardoor wij de komende jaren nog veel van dit bedrijfsonderdeel kunnen verwachten. De omzet van Sligro nam in 2007 met 6,3% toe tot € 1.118 miljoen. Deze toename was nagenoeg geheel autonoom en ongeveer gelijk verdeeld over de zelfbedienings- en de bezorgactiviteiten. In het kader van de concentratie op haar grootschalige activiteiten heeft Sligro besloten haar zoetwarenspeciaalgroothandel Rosenberg af te stoten, ondanks de zeer sterke groei die dit bedrijfsonderdeel doormaakt.

Formulekenmerken zelfbedieningsgroothandels

	type I	type II	type III	type IV
Artikelen	20.000	30.000	40.000	>50.000
Assortiment [1]	DKW / DV non-food [2]	DKW / DV non-food dag-vers [3]	DKW / DV non-food dag-vers [4]	DKW / DV non-food dag-vers [4]
Oppervlakte (m^2)	3.000-5.000	5.000-7.000	7.000-10.000	12.000-15.000
Verzorgingsgebied (inw)	100.000	150.000	200.000	>250.000
Aantal	17	1	21	4
ZB-omzet / week [5] (x € 1.000)	100-200	250-350	350-500	500-750

1) Droge kruidenierswaren en diepvries 2) Smal assortiment 3) Smal assortiment in eigen beheer 4) Via Fresh Partners 5) Exclusief btw



De synergie van Sligro Eventing

Muziekevenementen zijn binnen relatiemarketing zeer populair geworden. Ze bieden immers een scala aan mogelijkheden om tot een effectieve klantenbinding te komen, zeker als het meerjarige programma's betreft. Sligro Food Group was hierin trendsetter en inmiddels hebben ook andere foodretailbedrijven dit instrument ontdekt en deels gekopieerd. In de professionele markt van evenementenmarketing blijft de bijzondere Sligro Food Group-aanpak grote waardering oogsten. Met name de aan het evenement gekoppelde spaaracties met de zéér doelgroepgerichte exposurekansen voor sponsors, wordt in de eventbranche toonaangevend én effectief genoemd. Onze gasten ervaren de compleetheid van het programma, de uitgebreide informatie en arrangementen vóóraf met Sligro- en EM-TÉ familiegevoel als één groot feest. Door de intensieve samenwerking met kwaliteitspartners als Stage Entertainment Joop van den Ende Theaterarrangementen (musicals) en PSE Belgium (Night of the Proms), kunnen wij onze klanten en relaties entertainment van hoog niveau garanderen. Het resultaat van deze vorm van relatiemanagement is een duidelijk versterkte binding met onze klanten!





Met onze producten en dienstverlening richten wij ons op de etende en drinkende mens. Van chefkoks tot inkopers van zorginstellingen en van bedrijfscateraars tot consumenten in onze supermarkten. Naast de kwaliteit van ons aanbod speelt sfeerbeleving een grote rol. Eten en drinken zijn synoniem voor genieten en vormen daardoor een vanzelfsprekende combinatie met muziek en theater. Vandaar dat wij ál onze gasten uitgebreid fêteren, bijvoorbeeld met een grootse receptie voorafgaand aan het concert of de musical. Gasten kunnen dan genieten van een keur aan hapjes, drankjes en proeverijen. Dit verloopt al jaren volgens een unieke en zelf ontwikkelde formule.

De organisatie vindt in alle gevallen in eigen beheer plaats

Juist met de organisatie van veel van deze evenementen laten we zien wat de kernkwaliteiten van Sligro Food Group zijn. Die gaan verder dan alleen het leveren van kwalitatief hoogstaande foodproducten en een uitstekende service. Honderden enthousiaste Sligro Food Group medewerkers leveren met hun vakkennis een flinke bijdrage aan het succes van de avonden. Nagenoeg alles wordt in eigen beheer ontwikkeld en uitgevoerd. Vrijwillig maar niet vrijblijvend. Van de allereerste ideevorming, het verzorgen van de decors en aankleding, tot het bereiden van de hapjes. Van logistiek tot (voedsel)veiligheid. Van het verwelkomen van de gasten, het uitserveren en glazen ophalen, tot het uitdelen van de verrassingstassen, het uitzwaaien van de gasten en het weer schoon opleveren van de accommodatie.

In 2007 hebben we zes avonden het Beatrix Theater in Utrecht tot de laatste stoel bezet met 9.000 klanten en relaties van Sligro die de musical The Wiz beleefden. In november vonden er in Ahoy twee Sligro Night of the Proms concerten plaats, waarbij we onze foodservice klanten en relaties ontvingen. Het Gelredome in Arnhem was eveneens twee avonden tot de nok gevuld, hier met consumenten van onze supermarktformules. Samen goed voor 56.000 enthousiaste Sligro Food Group ambassadeurs.

Naast deze grootschalige evenementen organiseren wij jaarlijks vele activiteiten die meer op specifieke klantendoelgroepen of thematiek gericht zijn. Voorbeelden hiervan zijn een B-to-B Kerstmarkt, de Sligro Scorecava (een verkoop-vakbeurs voor de horeca), Proeverijen, vakgerichte Workshops, Wijncursussen en Culinaire Parades. Zowel centraal als op vestigingsniveau. De organisatie vindt in alle gevallen in eigen beheer plaats.

Binnen Sligro Food Group is Eventing dan ook uitgegroeid tot een goed voorbeeld van synergie, waarbij interne binding en betrokkenheid met veel plezier worden vertaald in vakmanschap, ondernemerschap en gastheerschap.



Organisatie

en medewerkers

Doelstellingen

- Stimuleren van samenwerking zodat er nog meer synergievoordeel ontstaat vanuit de deelactiviteiten zodat men leert van elkaars 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, werkroutines 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 medewerkers.



Het was te voorzien dat 2007 een heftig jaar zou worden. Het vereist een zeer pittige inspanning om wekelijks één of twee supermarkten te openen en als gevolg daarvan duizenden medewerkers op te leiden en te integreren in onze organisatie. De formule en de locaties mogen goed zijn, maar het is aan de medewerkers om daar concreet invulling aan te geven. De medewerkers van Edah waren gewend in een strakke discountformule te werken en moesten zich de klantvriendelijkheids- en serviceaspecten van een full service supermarkt in zeer korte tijd eigen maken. De basis die daarvoor in 2006 was gelegd, zoals de introductiebijeenkomst voor een eerste kennismaking, de inwerkprogramma's en de vakdagen voor slagers en bakkers, bleek goed te werken.
Overigens bestond onze personeelstoename niet alleen uit voormalige Edah medewerkers. Er zijn ook veel nieuwe medewerkers aangetrokken om de omzetgroei en het sterk verhoogde serviceniveau mogelijk te maken. Er was een fors team geformeerd dat de begeleiding na de opening van een winkel voor haar rekening nam. In de weken na de opening werd de frequentie en intensiteit van de begeleiding geleidelijk aan afgebouwd.

Sligro Food Group is een centraal geleide organisatie. Op veel overheadafdelingen is dan ook extra capaciteit toegevoegd om de groei en integratie mogelijk te maken. Dit betreft zowel een tijdelijke als een structurele uitbreiding. In 2008 zullen we op basis van verdere efficiency maatregelen een geleidelijke afbouw laten plaatsvinden tot een niveau dat bij de omvang van de huidige activiteiten past.

De absolute omvang en het relatieve belang van de foodretailomzet zijn flink toegenomen. Dat vraagt meer specifieke tijd en professionele aandacht van de medewerkers van de diverse overheadactiviteiten. In sommige gevallen moesten medewerkers zich deze specifieke kennis eigen maken en soms hebben wij afdelingen anders gestructureerd en processen en procedures aangescherpt om tot een goede invulling te komen. Meer kennis en ervaring op die specifieke terreinen moet leiden tot de juiste routines, een verdere professionalisering en een efficiëntere inzet van medewerkers en daarmee tot betere resultaten.

Het was te voorzien dat 2007 een heftig jaar zou worden

Het snel openen van zoveel supermarkten heeft zijn eigen dynamiek. Daarbij kan er niet direct voldoende aandacht zijn voor het aanscherpen en het tot in detail regelen van allerlei zaken. Instrumenten en processen die wij in de afgelopen jaren met zeer veel succes hebben ontwikkeld en toegepast in onze zelfbedieningsgroothandels, zullen wij ook in gaan zetten in onze supermarkten. Als voorbeeld noemen wij het productiviteitsplanningssysteem, de aanpak van het ziekteverzuim en het personeelscorrectieplan. De overlegstructuur tussen de afdelingen operations en personeel en organisatie,



die binnen Foodservice leidt tot een snelle en slimme inzet van medewerkers, wordt inmiddels ook binnen Foodretail toegepast.

De afdeling operations van EM-TÉ is in de loop van het jaar verder ingevuld en gestructureerd. Operation managers begeleiden in hun regio de supermarkten en worden daarin ondersteund door vakspecialisten op het gebied van de diverse productgroepen. Er is een concreet profiel uitgewerkt waarin een eenduidige en systematische aanpak als uitgangspunt is genomen. De vakspecialisten worden verder opgeleid en getraind in het uitvoeren van deze systematiek en dat moet bijdragen aan een verdere performanceverbetering op de winkelvloer en een kwaliteitsverbetering van de verkoopmedewerkers.

De overname door S&S Winkels van Edah omvatte ook het medewerkersbestand van het distributiecentrum in Someren, dat dicht in de buurt van ons centrale distributiecentrum en sommige andere grootschalige distributielocaties ligt. Dit bood ons de mogelijkheid om veel vacatures in de logistieke operatie in te vullen en afscheid te nemen van een deel van de (buitenlandse) uitzendkrachten. In een tijd dat er een enorme schaarste is aan ervaren distributievakmensen was dit een hele aangename bijkomstigheid, die bovendien inhoud gaf aan onze werkgelegenheidsgaranties.

Sligro Food Group hecht veel waarde aan een sterke organisatiecultuur met de kernbegrippen ondernemerschap, costleadership, professionaliteit en probleemoplossend vermogen. De afdeling personeel en organisatie werkt regionaal en dwars door alle werkmaatschappijen heen. De inzet van medewerkers, de loopbaanbegeleiding en het opvangen van tijdelijke pieksituaties kan op die wijze Sligro Food Group-breed worden ingevuld. Behalve aan effectiviteit wordt op die wijze ook gewerkt aan een goede overdracht en verankering van de gewenste werkwijzen en werkcultuur. Er kan veel van elkaars ervaring worden geleerd en daardoor ontstaan best practice-oplossingen.

Binnen Foodservice is de organisatie en structuur van de bezorgorganisatie verder ingevuld en geprofessionaliseerd, waardoor op alle locaties eenduidig en op basis van best practices wordt gewerkt. De resultaten daarvan bleken direct. Dat schept bovendien een basis voor verdere efficiencyverbeteringen.
De binnen Foodservice werkzame buitendienstmedewerkers hebben een nadrukkelijke professionaliseringsslag gemaakt. Er is een uitgebreid functieprofiel samengesteld. Op basis hiervan is een opleidingstraject uitgestippeld. Medewerkers worden op individueel niveau gecoacht. Uiteindelijk moeten de kandidaten een examen afleggen en een praktijkopdracht uitvoeren, die ze ten overstaan van een examencommissie nader moeten toelichten en verdedigen. Wij steken juist op dit soort minder concrete vakgebieden op deze wijze in. Wij zijn er van overtuigd dat vrijblijvendheid daardoor omslaat in doelgericht werken, waardoor de commerciële slagkracht aanzienlijk wordt versterkt.



Een dergelijk traject zullen we in 2008 ook opzetten voor de commerciële binnendienst van de bezorgoperaties.

In een steeds groter wordende organisatie willen wij onze medewerkers goed blijven informeren, zonder hen te overladen met informatie. Dat heeft er toe geleid dat wij de strikt zakelijke informatie voor Foodretail en Foodservice hebben afgescheiden van meer algemene medewerkerinformatie, die hebben wij ondergebracht in een maandelijks magazine: Slim. Hierin zijn berichten opgenomen over het werken bij Sligro Food Group, de arbeidsvoorwaarden en over human interest-aangelegenheden. Het blad voorziet nadrukkelijk in een informatiebehoefte en door het mee te zenden met de maandelijkse salarisstrook wordt het thuisfront betrokken. De reacties zijn in het algemeen zeer positief.
Naast dit maandelijkse magazine ontvangt iedere medewerker bij aanvang van de arbeidsovereenkomst een personeelsinformatiemap, waarvan het afgelopen jaar de inhoud geheel is vernieuwd. Naast algemene informatie over het werken bij Sligro Food Group zijn in deze map diverse belangrijke arbeidsvoorwaarden, waaronder de pensioenregeling, de winstdelings- en aandelenregeling toegelicht.

Doordat de overnames van Edah en Inversco bijna gelijktijdig plaatsvonden, is destijds besloten om Inversco ook qua arbeidsvoorwaarden, relatief zelfstandig door te laten draaien.
In de loop van het jaar is gestart met een onderzoek naar de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden. Binnen de Groep hebben wij uniforme arbeidsvoorwaarden als uitgangspunt. Eén van de twee CAO's die op de Groep van toepassing zijn, wordt daarbij als uitgangspunt genomen. Met de vakbonden is onderhandeld over een harmonisatievoorstel met als basis de CAO voor de Groothandel in Levensmiddelen. Dit is vastgelegd in een Sociaal Plan, waarvan de invoering in 2008 plaatsvindt. Dit zal tot enige meerkosten leiden.

Er is ook overleg geweest met de vakbonden over de sluiting van het hoofdkantoor van Prisma. Daarvoor is eveneens een sociaal plan opgesteld met afspraken over de gevolgen voor de medewerkers. Daarbij geldt als uitgangspunt dat medewerkers zo veel mogelijk met hun werk meegaan of anders intern worden herplaatst. Als dat niet kan, wordt er de mogelijkheid geboden om zich op de externe arbeidsmarkt te oriënteren. Afspraken over van werk naar werk-trajecten zijn in het belang van ons als werkgever en ook in het belang van de werknemers. De relatie tussen een werkgever en werknemer afkopen, vinden wij niet passen bij de verantwoordelijkheid van beide betrokkenen. De eerste individuele gesprekken hebben plaatsgevonden in december 2007. De concretisering zal in de eerste helft van 2008 plaatsvinden.

Het overleg met de Ondernemingsraad over deze belangrijke en ingrijpende besluiten geschiedt altijd met de nodige zorgvuldigheid en met de juiste kritische houding. Het is een goede zaak dat het management gedwongen wordt om belangrijke besluiten goed te beargumenteren. De discussie daarover leidt meestal tot een betere uitkomst en in ieder geval tot een goed en breed gedragen besluit.



Sligro Food Group prijst zich gelukkig met die kritische opbouwende houding van de Ondernemingsraad.

Medewerkers die zich ziek melden krijgen veel aandacht. Ziek worden en ziek zijn is vervelend voor de medewerker, het werkt verstorend voor de organisatie en het leidt tot hogere kosten. Als hulp noodzakelijk is, dan moet dat snel en adequaat worden geregeld. Wij hebben daarom afspraken gemaakt met een ziektekostenverzekeraar over snelle interventie-mogelijkheden,waarvoor een zogenaamd zorgnetwerk is ingericht. Dit blijkt in de praktijk goed te werken.

In onze verdere verzuimaanpak richten wij ons niet zo zeer op het ziek zijn, maar op de mobiliteit van een medewerker. Het gaat er niet om wat iemand niet kan, maar wat hij wel kan. Dat betekent dat wij leidinggevenden en personeelsfunctionarissen vooral trainen om niet te veel over ziek zijn te praten, maar over of iemand in staat is om op het werk te komen om, zonodig aangepast, werk te verrichten. In de praktijk blijkt dan dat veel gemakkelijker tot oplossingen wordt gekomen. Soms wordt veel sneller gesignaleerd dat er geen sprake is van een gezondheidsprobleem maar van een motivatieprobleem. Ook daarvoor geldt dat je het maar beter in zo'n vroeg mogelijk stadium kunt constateren en daar samen maatregelen voor kunt treffen. Het ziekteverzuim is in 2007 uitgekomen op 3,8%. Dit is een afname van 0,1% ten opzichte van 2006.

Jaarlijks beoordelen wij onze medewerkers of zij nog steeds tot de benodigde topprestaties in staat zijn. Zij vormen immers de basis waarmee wij onze doelstellingen willen bereiken. Soms betekent dit dat iemand wat extra ondersteuning nodig heeft in de vorm van een opleiding of training, soms wat extra persoonlijke begeleiding en soms gaan wij met iemand in gesprek voor een zwaardere of lichtere functie. Wij noemen dit ons personeelscorrectieplan. Maandelijks wordt de voortgang van de afgesproken acties besproken.
Wij hebben dit jaar geconstateerd dat we op een aantal plaatsen in de organisatie ons door de forse groei te kwetsbaar hebben gemaakt in de tweede lijn. Er was te weinig reservecapaciteit en er zijn te weinig plaatsvervangers, zeker bij calamiteiten. Dat heeft er toe geleid dat wij op kritische plekken vacatures hebben opengesteld en inmiddels op diverse plaatsen in de organisatie goede kandidaten hebben aangetrokken om daarmee de continuïteit beter te kunnen waarborgen.

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 2008. In beide CAO's zijn de salarissen in 2007 met 2,75% verhoogd.
Voor de periode van 1 januari 2008 tot 1 juli 2009 is in de Groothandels CAO sprake van een totale verhoging van 3,5% structureel en 0,5% incidenteel. Tot 1 april 2008 kent de

Grootwinkelbedrijven CAO een toename van 1,0%. Gezien de ontwikkelingen in de markt valt niet uit te sluiten dat er daarna een hogere toename volgt dan in de Groothandels-CAO.

Het gemiddelde personeelsbestand ontwikkelde zich de afgelopen jaren als volgt:

	FTE's			Personen		
	2007	**2006**	**2005**	**2007**	**2006**	**2005**
Foodretail						
Groothandel [1)]	495	354	326	724	546	477
EM-TÉ	1.641	638	648	3.912	1.499	1.389
	2.136	992	974	4.636	2.045	1.866
Foodservice						
Sligro [2)]	2.438	2.345	2.470	2.914	2.791	2.949
Inversco-Van Hoeckel	509	325	77	552	338	81
	2.947	2.670	2.547	3.466	3.129	3.030
Totaal	**5.083**	**3.662**	**3.521**	**8.102**	**5.174**	**4.896**
Vestigingen [3)]	2.887	1.862	1.965	5.500	3.001	2.972
Distributiecentra [4)]	1.621	1.333	1.115	1.977	1.660	1.427
Hoofdkantoren	575	467	441	625	513	497
Totaal	**5.083**	**3.662**	**3.521**	**8.102**	**5.174**	**4.896**

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.



Ultimo boekjaar 2007 beloopt het aantal personeelsleden 9.500 personen en ruim 5.700 op fulltime basis

Het gemiddeld aantal personeelsleden van Foodservice is in 2007 toegenomen met 169 door de overname van Inversco dat in 2007 het gehele jaar in de consolidatie is betrokken. Er was ook nog een beperkte toename door Desimo.
De toename bij Foodretail hangt vooral samen met de uitbreiding van het aantal supermarkten. Dit heeft ook tot een toename van de centrale overhead geleid.

Ultimo boekjaar 2007 beloopt het aantal personeelsleden circa 9.500 personen en ruim 5.700 op fulltime basis. Daarmee is op basis van de huidige samenstelling van de Groep het personeelsbestand volledig ingestroomd. Door de overdracht van MeerMarkt en Attent, Rosenberg en optimalisatie van de bedrijfsvoering bij EM-TÉ verwachten wij dat het personeelsbestand in 2008 ten opzichte van dat niveau zal afnemen. Ten opzichte van het gemiddelde bestand in 2007 zal er wel sprake zijn van een toename, omdat de nieuwe supermarkten gedurende 2007 zijn geopend.

De Groep hanteert voor haar medewerkers al veel 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 3% in 2006 tot 2,9% over 2007. De totale winstdeling beliep een bedrag van € 2,5 miljoen, exclusief belastingen.
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 1.106.000 aandelen met een waarde van bijna € 30 miljoen.



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Tot de meerwaarde van Sligro Food Group rekenen we niet alleen puur financiële prestaties. Ook thema's als werkgelegenheid, gezondheid, medezeggenschap, voedselveiligheid, sponsoring, medewerkersparticipatie, energie, milieu en sociaal-maatschappelijke vraagstukken spelen een belangrijke rol. Het past echter bij Sligro Food Group dat winst maken en zorg dragen voor continuïteit de meest belangrijke pijlers zijn onder onze wijze van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Van rationeel moeten naar emotioneel willen.
Onze wijze van maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet zomaar een kreet, passend in een modieus tijdsbeeld.





Geen 'rationeel moeten' dus. Het geeft aan hoe wij in de samenleving staan, welke keuzes we maken en welke verantwoordelijkheid wij op ons nemen. Het is een dynamisch proces als gevolg van de ontwikkeling van de samenleving en ons bedrijf. Dit leidt tot een gezonde en duurzame werkwijze die gebaseerd is op 'emotioneel willen'. Van onze initiatieven en voortgang doen wij jaarlijks in maart verslag. Dat verslag is opvraagbaar en opgenomen op onze website. Het hebben van een verslag is voor ons geen doel op zich of een verantwoording achteraf. Wij zien het als een middel om actief de discussie met elkaar te voeren. Actuele ontwikkelingen en resultaten communiceren wij gedurende het jaar ook via onze website www.sligrofoodgroup.nl.

MVO verslag: www.sligrofoodgroup.nl

In onze visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen onderscheiden wij drie deelgebieden:

- **Mensen**
- **Maatschappij**
- **Meerwaarde**

Deze deelgebieden spelen een rol in de wijze waarop wij werken aan winstgevendheid en continuïteit en hoe wij tegelijkertijd een aantrekkelijke partner voor anderen kunnen zijn. Onze klanten bieden wij een adequate dienstverlening tegen een concurrerend prijsniveau. Wij willen dit gepaard laten gaan met een aantrekkelijk rendement voor aandeelhouders. Onze groeistrategie biedt ontplooiingsmogelijkheden voor onze medewerkers. Daarnaast biedt het onze leveranciers de mogelijkheid om de afzet van hun producten te vergroten en nieuwe producten te introduceren. De maatschappij profiteert door groeiende werkgelegenheid en een toename van de belastingafdrachten. Wij streven ernaar om relatief minder belastend voor het milieu te zijn, onder meer door daar bij inkoopprocedures, het operationele proces en bij investeringen in materieel en gebouwen nadrukkelijk rekening mee te houden.

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 deelverantwoordelijk gemaakt voor de specifieke onderwerpen die passen bij hun dagelijks werk en aansluiten bij hun expertise. Buiten de eigen organisatie zijn relevante non-gouvernementele organisaties daarin onze gesprekspartner.

Risico en risicobeheersing

Doordat de jaarrekening onder IFRS is opgemaakt, is in onderdeel 25 van de jaarrekening 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. Daarbij is een gevoeligheidsanalyse 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 en de mogelijke gevolgen voor het anti-rookbeleid voor onze klanten en daarmee voor ons.

Voor zover relevant sluit de Groep verzekeringen af voor de gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden.

Risicobeheersings- en controlesystemen

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 ondersteunt ons daarbij.
Alle bedrijfsonderdelen zijn daarom opgenomen of worden geïntegreerd in de centrale informatie- en beheerssystemen van de Groep. In 2007 is er vanuit die achtergrond zeer veel aandacht geweest voor de volledige administratieve en beheersmatige integratie van de bedrijfsactiviteiten van EM-TÉ, mede in het kader van de recente vervviervoudiging van het aantal vestigingen. De bewezen "in control" aanpak van de Sligro-zelfbedieningsgroothandels, waar een overeenkomstig administratief organisatorisch proces plaatsvindt, dient daarbij als leidraad. Aan de raad van commissarissen is de voortgang van dit project tweemaal gerapporteerd.

Met uitzondering 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.



Meten is weten is een belangrijk uitgangspunt bij risicobeheersing

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 mangementinformatie 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 managementinformatie achten wij een continu proces.

Op basis van wat in het voorgaande kort is samengevat, vinden wij 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. Wij hebben geen indicaties dat deze systemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken.



Corporate Governance

Op 9 december 2003 is de Nederlandse Corporate Governance Code gepubliceerd door de Commissie Corporate Governance ("Commissie Tabaksblat"). De door de Nederlandse wet en de Commissie 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 2007 geen transacties geweest met mogelijke tegenstrijdige belangen van materiële omvang met bestuurders of commissarissen, noch zijn er transacties geweest met aandeelhouders die meer dan 10% van de aandelen houden.

Hoofdlijnen Corporate Governance-structuur

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

Directie

De directie is belast met het bestuur van de vennootschap, de strategie en de inzet van middelen en mensen. De directie houdt de raad van commissarissen op de hoogte van de gang van zaken, overlegt met de raad van commissarissen over alle belangrijke aangelegenheden en legt belangrijke besluiten ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen en/of de algemene vergadering van aandeelhouders. De raad van commissarissen geeft de algemene vergadering kennis van de voorgenomen benoeming van een directeur. De raad van commissarissen kan een directeur te allen tijde schorsen en ontslaan. De beloning en de verdere voorwaarden voor aanstelling van iedere directeur worden bepaald door de raad van commissarissen en zijn gebaseerd op het beleid zoals dat door de algemene vergadering van aandeelhouders is vastgesteld. Besluitvorming over materiële onderwerpen vindt altijd in collectief verband plaats en alle leden dragen verantwoordelijkheid voor het geheel.

Raad van commissarissen

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

De commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders, op voordracht van de raad van commissarissen. Een commissaris treedt uiterlijk af per het tijdstip van sluiting van de algemene vergadering, eerstvol-



gend 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, auditcommissie, remuneratie- en selectie- en benoemingscommissie geïntegreerd in de raad van commissarissen.

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

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar wordt de jaarvergadering gehouden. Buitengewone algemene vergaderingen van aandeelhouders kunnen, indien nodig, door de raad van commissarissen of de directie bijeengeroepen worden of door één of meerdere aandeelhouders die gezamenlijk 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 14 september 2008)

- 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 14 september 2008)

- 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 vermeld op de website.



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 voor-aanstaande concurrentiepositie op kostenniveau (cost leadership) te handhaven

In totaliteit is in 2007 ruim € 80 miljoen geïnvesteerd

Zoals ook uit andere hoofdstukken van dit verslag blijkt stond het jaar 2007 op investeringsgebied vooral in het teken van de ombouwoperatie van de voormalige Edah-locaties tot EM-TÉ- of Golff-supermarkt. Er zijn in 2007 50 EM-TÉ- en netto 10 Golff-vestigingen aan het bestand toegevoegd. Het met EM-TÉ gemoeide investeringsbedrag op transactiebasis beliep circa € 35 miljoen ofwel gemiddeld zo'n € 0,7 miljoen per supermarkt. De investeringen in Golff-vestigingen komen voor rekening van de zelfstandige ondernemers. Het ombouwprogramma is de belangrijkste reden dat onze investeringsdoelstelling van gemiddeld 2% van de omzet in 2007 fors is overschreden. Daarbij dient bedacht te worden dat het omzeteffect van de in de loop van 2007 geopende supermarkten voor een deel pas in 2008 in de cijfers wordt opgenomen.
In totaliteit is in 2007 netto ruim € 80 miljoen geïnvesteerd.

Behalve de hiervoor vermelde ombouw van supermarkten is er een aantal andere omvangrijke projecten gerealiseerd. Het in financiële zin belangrijkste project betrof de nieuwbouw van het diepvries distributiecentrum en de aankoop van grond voor de laatste mogelijkheid voor uitbreiding van het totale distributiecentrum. Dit laatste is geschied met het oog op behoud van voldoende toekomstige groeimogelijkheden. Het nieuwe diepvriesdistributiecentrum beslaat 13.000 m^2, hetgeen meer dan een verdubbeling betekent. Daarmee zijn er op dat terrein weer voldoende groeimogelijkheden. In totaliteit vergde dit project circa € 15 miljoen.
In Amsterdam is een diepvriesdistributiecentrum gekocht dat vervolgens in omvang verdubbeld is. In deze locatie is de diepvriesdistributie voor de hele foodserviceregio geconcentreerd voor zowel Inversco-Van Hoeckel als Sligro, ter vervanging van meerdere gehuurde locaties.



In het hoofdstuk commerciële ontwikkeling is al stil gestaan bij de nieuwe vestigingen in Weert en Hilversum en de forse uitbreiding van de locatie in Vlissingen, waarmee in totaliteit bijna € 12 miljoen gemoeid was. Na de omvangrijke investeringsoperatie in 2007 kunnen we constateren dat het supermarktennetwerk er uitstekend bij staat. Een belangrijk deel van de locaties is geheel nieuw. Dat betekent dat de investeringen in Foodretail de komende jaren beduidend onder het afschrijvingsniveau zullen uitkomen. Het foodservicenetwerk staat er eveneens goed bij. Daar richten de investeringen zich in 2008 vooral op commerciële kansen, zoals de vestigingen in onder andere Leeuwarden, 's-Hertogenbosch, Heerlen, Nijmegen en mogelijk Haarlem, die in het hoofdstuk commerciële ontwikkeling zijn beschreven. Daar is ook het uitbreidings- en nieuwbouwproject van de Culivers convenience productiefaciliteit in Eindhoven besproken, waarmee een investering van circa € 8,5 miljoen is gemoeid. Ondanks die omvangrijke projecten verwachten wij toch dat het totale investeringsvolume van de Groep in 2008 onder het afschrijvingsniveau zal uitkomen. Daarenboven verwachten wij dit jaar nog het een en ander te desinvesteren. Een aantal supermarktpanden en een koeldistributiecentrum die niet meer in gebruik zijn, zijn geclassificeerd als activa voor verkoop. De boekwaarde daarvan beloopt € 7,5 miljoen. Bovendien doen wij een onderzoek naar het afstoten van 13 supermarktpanden die verhuurd worden aan MeerMarkt-ondernemers. De boekwaarde daarvan beloopt eveneens € 7,5 miljoen. Uiteraard zijn wij voor deze desinvesteringsmogelijkheden afhankelijk van de onroerend goedmarkt en de timing daarbij.

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. Dat kan vervolgens weer aanleiding geven tot bijsturing en aanpassing van prognoses. Deze werkzaamheden geschieden vooral in centrale afdelingen van de Groep. De bedrijfsonderdelen proberen 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 middellange termijn.

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

	x € miljoen		In % van de omzet	
	2007	**2006**	**2007**	**2006**
Omzet	2.065,7	1.661,2	100,0	100,0
Inkoopwaarde van de omzet	(1.592,4)	(1.301,9)	(77,1)	(78,4)
Brutowinst	473,3	359,3	22,9	21,6
Overige bedrijfsopbrengsten	10,7	8,0	0,5	0,5
Totale bedrijfskosten	(388,2)	(276,9)	(18,8)	(16,7)
Bedrijfsresultaat	95,8	90,4	4,6	5,4
Financiële baten en lasten	0,2	(6,0)	0,0	(0,3)
Winst vóór belastingen	96,0	84,4	4,6	5,1
Belastingen	(21,8)	(22,3)	(1,0)	(1,4)
Winst over het boekjaar	74,2	62,1	3,6	3,7



De totale omzet liet in 2007 een stijging zien van 24,4% tot € 2.065,7 miljoen. De omzet overschreed voor het eerst de grens van € 2 miljard. Overnames droegen € 312 miljoen bij aan de omzet. Dit betreft vooral Inversco en de omgebouwde Edah-winkels. Inversco realiseerde in de niet-geconsolideerde eerste 20 weken van 2006 een omzet van € 50 miljoen. De nieuwe EM-TÉ- en Golff-supermarkten droegen € 260 miljoen bij aan de omzet. Een kleine omzettoevoeging kwam van de overname van Desimo in het vierde kwartaal, terwijl er in die periode een omzetafname was door de overdracht van alle Attent-vestigingen aan Spar. Die vele locatiewijzigingen zorgen ervoor dat de berekening van autonome omzetontwikkeling bij Foodretail tot betrekkelijke uitkomsten leidt, temeer daar de opening van vestigingen invloed heeft op de ontwikkeling van bestaande locaties. Like-for-like is het beeld wat duidelijker, maar ook daar spelen vergelijkbare invloeden.

De autonome omzettoename van de Groep beliep 5,6%. Foodservice realiseerde een plus van 7,1% (2006: 1,7%) en Foodretail kwam op 1,5% uit (2006: 1,4%). Foodservice ontwikkelde zich boven verwachting, alleen het derde kwartaal was net als bij Foodretail minder door het matige zomerweer. De brutowinst nam met 31,7% tot € 473,3 miljoen toe. De procentuele brutowinstmarge nam met 1,3% toe tot 22,9% van de omzet. Dit hangt vooral samen met een gewijzigde mix van de bedrijfsactiviteiten. Binnen Foodservice is het omzetaandeel van Inversco-Van Hoeckel toegenomen. Door de relatief omvangrijke productie-activiteiten heeft Inversco de hoogste brutowinstmarges van de Groep. Binnen Foodretail is de verhouding detailhandelsomzet/groothandelsomzet gewijzigd van 30/70 in 2006 naar 50/50 in 2007 en zal in 2008 op ongeveer 70/30 uitkomen. De detailhandelsomzet heeft veel hogere brutowinstmarges, maar daar moeten ook meer prestaties voor worden geleverd met alle kosten van dien. Behalve door mixeffecten zijn de brutowinstmarges positief beïnvloed door een autonome verbetering bij Sligro door inkoopvoordelen en de verkoop van meer exclusieve merken en negatief beïnvloed door EM-TÉ als gevolg van een hogere derving en extra promotionele druk door openingscampagnes.

De omzet overschreed voor het eerst de grens van € 2 miljard



De gewijzigde mix van de bedrijfsactiviteiten heeft ook invloed op de hoogte en samenstelling van de kosten. Bovendien zijn door het aflopen van een meerjarenovereenkomst voor de levering van elektriciteit de kosten daarvan met € 6 miljoen toegenomen. Het omvangrijke en snelle uitbreidingsprogramma van supermarkten heeft tot forse eenmalige kosten geleid. Los daarvan waren de kosten te hoog doordat de bedrijfsvoering bij Foodretail nog lang niet optimaal was.

Per saldo heeft het voorgaande geleid tot een toename van het bedrijfsresultaat met € 5,5 miljoen of 6,1% tot € 95,8 miljoen. Als percentage van de omzet betekende dit een afname met 0,8% tot 4,6%. Zoals uit onderstaande opstelling blijkt is er in 2007 sprake geweest van een uitermate voorspoedige ontwikkeling bij Foodservice en een sterk onder druk staande bij Foodretail.

(x € miljoen)	Foodservice		Foodretail		Winkelvastgoed		Totaal	
	2007	**2006**	**2007**	**2006**	**2007**	**2006**	**2007**	**2006**
Omzet	1.351,0	1.210,3	714,7	450,9			2.065,7	1.661,2
Overige bedrijfsopbrengsten	3,9	2,5	2,7	2,2	4,2	3,3	10,8	8,0
Bedrijfsresultaat	87,4	63,9	4,6	23,4	3,8	3,1	95,8	90,4
Netto geïnvesteerd vermogen (jaarultimo)	406,1	372,6	221,8	181,1	33,2	30,8	661,8	584,5
Bedrijfsresultaat in % van de omzet	6,5	5,3	0,6	5,2			4,6	5,4
Bedrijfsresultaat in % van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	22,4	19,6	2,3	16,4	11,9	10,2	15,4	18,1



Foodservice zag onder meer als gevolg van de gunstige autonome omzetontwikkeling door operationele hefboomwerking haar resultaat beduidend stijgen. Dit effect werd versterkt door de afronding van de VEN-integratie en door de overname van Inversco. Hierdoor nam het bedrijfsresultaat als percentage van de omzet toe tot 6,5%. Operationeel gezien was dit het hoogste percentage dat wij ooit met dit bedrijfsonderdeel hebben neergezet. Alleen door forse incidentele baten was er in 2004 sprake van een iets hoger percentage.

Foodretail zag een zeer belangrijk deel van haar bedrijfsresultaat verdampen door eenmalige kosten en door een nog niet optimale bedrijfsvoering. Wij schatten in dat de eenmalige kosten, afhankelijk van wat er toe wordt gerekend, in 2007 tussen de € 5 en € 10 miljoen hebben belopen.

De financiële lasten zijn toegenomen doordat de overname van Inversco en de participatie in S&S Winkels het hele jaar moesten worden gefinancierd. Bovendien zijn de rentetarieven voor kort geld in 2007 beduidend gestegen. Onder de financiële baten en lasten is een eenmalig transactieresultaat op de inbreng in Spar Holding opgenomen ad € 9,4 miljoen. Dit hangt samen met de waardering tegen marktwaarde van de verkregen aandelen Spar voor de inbreng van de Meer-Markt- en Attent-omzet. Doordat wij via onze 45%-aandelenparticipatie betrokken blijven bij Spar is 45% van het bruto boekresultaat geëlimineerd en in mindering gebracht op de waardering van ons aandelenbelang.

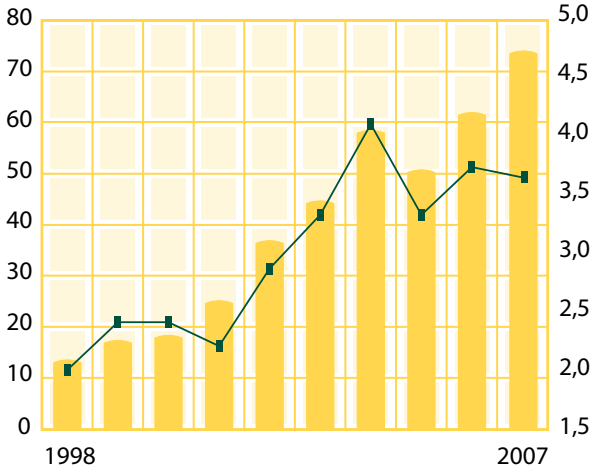
De belastinglast is lager door tariefsverlagingen. Bovendien is de eenmalige bate op de Spar-transactie fiscaal onbelast. Daar staat in 2006 een vrijval van de voorziening uitgestelde belastingverplichtingen tegenover.
De winst over het boekjaar is toegenomen met 19,5% tot € 74,2 miljoen. De winst per aandeel berekend over het gemiddeld aantal uitstaande aandelen beloopt € 1,72 ten opzichte van € 1,46 in 2006, een toename van 17,8%.

Voorgesteld wordt uit de winst over 2007 een dividend uit te keren van € 0,65 per aandeel, een toename van 13%. De uitkeringsquote beloopt daarmee 37,8%. 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.

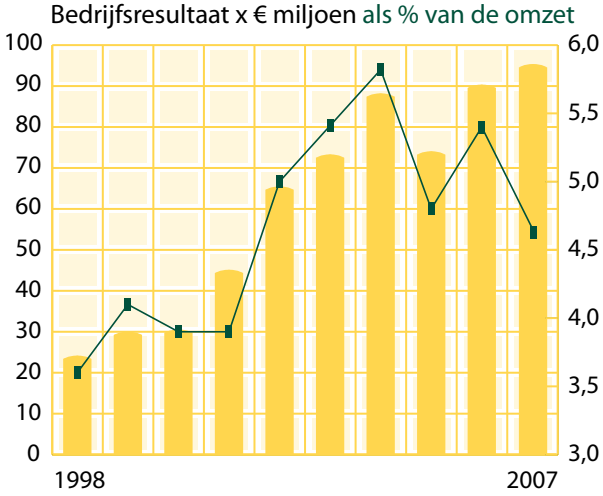
De winst over het boekjaar is toegenomen met 19,5% tot € 74,2 miljoen



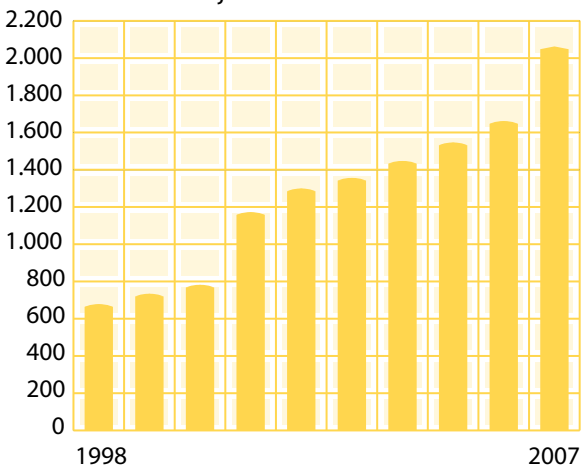
Winst over het boekjaar x € miljoen
als % van de omzet



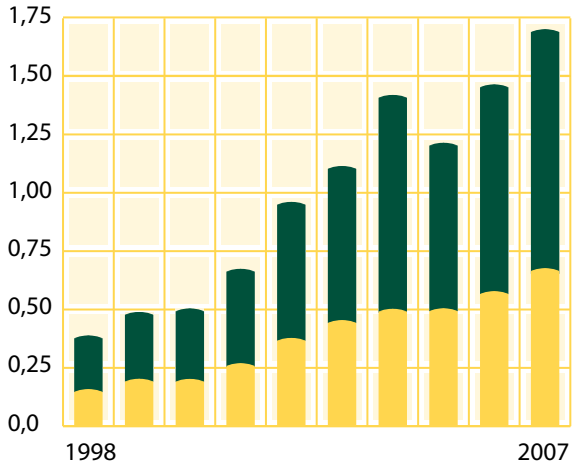
Bedrijfsresultaat x € miljoen als % van de omzet



Omzet x € miljoen



Per aandeel winst - dividend x €



Financiering



Doelstellingen

- Voorzien in financiering door gebruik te maken van kredietfaciliteiten 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

Het afgelopen jaar was het vooral het omvangrijke investeringsprogramma dat een wissel trok op de financiering van de Groep. In het hoofdstuk investeringen is daar uitvoerig aandacht aan besteed. Wij prijzen ons gelukkig dat we binnen ons treasury-beleid er voor hebben gekozen de tarieven voor ongeveer de helft van onze renteverplichtingen voor langere tijd vast te zetten. De gevolgen van de sterk oplopende korte rente in 2007 werden daardoor fors ingeperkt. Doordat de operationele kasstroom van het bedrijf vooral is aangewend voor investeringen, is de rentedragende schuld in 2007 niet afgenomen. Normaliter zou dat wel het geval zijn geweest in een jaar dat er geen grote overnames zijn gepleegd.
Uit de balans blijkt dat het balanstotaal met 19,3% is toegenomen tot € 858 miljoen. Aan de actiefzijde van de balans is de post vooruitbetaling S&S Winkels (onder overige vorderingen) gemuteerd naar immateriële en materiële vaste activa. Het balanstotaal is vooral toegenomen door het investeringsprogramma en de toename van de bedrijfsactiviteiten.





Het werkkapitaal is als volgt samengesteld:

(x € miljoen)	2007	2006
Vlottende activa, exclusief vooruitbetaling S&S Winkels in 2006	326,8	258,4
Kortlopende verplichtingen exclusief rentedragende posten	(196,2)	(134,2)
	130,6	124,2

Uit deze opstelling blijkt dat het werkkapitaal in 2007 nauwelijks is toegenomen, ondanks de stevige groei van de bedrijfsactiviteiten. Deze groei vond echter vooral plaats bij onze eigen EM-TÉ Supermarkten, die een relatief laag werkkapitaalbeslag kennen. Bovendien werd het werkkapitaal met € 11 miljoen gunstig beïnvloed, doordat het boekjaar is afgelopen per 29 december 2007. De maandelijkse afdracht van belastingen vond daardoor net na afsluiting van het boekjaar plaats.

Onderstaand hebben wij een verkort kasstroomoverzicht opgenomen.

(x € miljoen)	2007	2006
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	83,1	78,5
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(75,7)	(196,9)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	(38,1)	106,0
Mutatie geldmiddelen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen	(30,7)	(12,4)



Uit dit overzicht blijkt dat de operationele kasstroom met € 4,6 miljoen is toegenomen tot ruim € 83 miljoen. Dit bedrag is ongeveer gelijk aan de toename van het bedrijfsresultaat. Hiervoor is toegelicht dat de toename van het werkkapitaal door de groei van de bedrijfsactiviteiten grotendeels is gecompenseerd door de verschuiving van de betaaldatum van de belastingen.
De kasstroom uit investeringsactiviteiten van bijna € 76 miljoen bestond in 2007 nagenoeg geheel uit de netto investeringen in materiële vaste activa en vergelijkbare posten.
De cash-investering in Spar Holding en verworven supermarkten werd ongeveer gecompenseerd door de opbrengst van verkochte winkels aan franchisenemers en anderen. Nu het transformatieproces van voormalige Edah's nagenoeg is afgesloten kunnen we constateren dat onze cash-investering in de verworven winkellocaties op ongeveer € 63 miljoen is uitgekomen. Dit bestaat uit de initiële investering uit 2006 van € 80 miljoen in S&S Winkels onder aftrek van € 17 miljoen. Dit laatste bedrag bestaat uit het saldo van de koopsommen voor extra verworven vestigingspunten onder aftrek van ontvangen koopsommen van doorverkopen aan franchisenemers en anderen in 2006 en 2007.

Na aftrek van dividendbetalingen is per saldo de netto rentedragende schuld in beperkte mate toegenomen.



Vooruitzichten

De markt heeft in 2007 een duidelijke positieve wending laten zien. Mede door turbulentie op de financiële markten is het consumentenvertrouwen wel tanende, maar daar staat een lage werkeloosheid en een hoge werkzekerheid tegenover. Wij denken dat die laatste ontwikkelingen voor ons wat meer van belang zijn en gaan er daarom vanuit dat de marktontwikkelingen in 2008 relatief gunstig zullen blijven. De sterk toenemende inflatie van voedingsmiddelen kan wel aanleiding geven tot onrust op de markt. Die zal er immers voor zorgen dat het aspect prijs weer meer op het netvlies van de consument komt. Dat zou tot nieuwe onrust op de foodretailmarkt kunnen leiden, zeker nu de marktleider hoge winstmarges realiseert. Mocht de markt het toestaan dat de verhoogde inkoopprijzen worden doorberekend, dan is dat in principe gunstig voor ons. De inflatie in onze afzetprijzen zal dan meer in overeenstemming zijn met de toenemende kosteninflatie.

De grootste onzekerheid voor 2008 zien wij bij de resultatenontwikkeling van onze foodretailactiviteiten. Vooral daar moeten de omzet en de marge verder omhoog en de kosten verder omlaag en dat tegelijkertijd. Wij hebben veel programma's opgezet om dat te bewerkstelligen. Wij zien die effecten vooral in de tweede helft van 2008 tot uiting komen.

Voor de foodserviceresultaten zien wij minder onzekerheden. Deze bedrijfsactiviteit is uitstekend gepositioneerd en diverse investeringen uit de afgelopen jaren ontwikkelen zich tot volle wasdom. Er lopen permanent veel verbeteringsprogramma's, waarvan we ook de komende jaren de vruchten kunnen plukken. Wij denken dat Foodservice haar opgaande lijn in 2008 verder kan voortzetten al zal dat niet in dezelfde mate zijn als in 2007.

Wij gaan ervan uit dat de winstbijdrage van MeerMarkt en Attent in 2007 ongeveer zal worden gecompenseerd door ons aandeel in het resultaat van Spar Holding. De eenmalige incidentele bate ad € 9,4 miljoen na belasting is er natuurlijk niet meer in 2008.
Wij achten het nog te vroeg om betrouwbare uitspraken te doen over de hoogte en het tempo van de resultaatsverbeteringen bij Foodretail en onthouden ons daarom van een resultaatsprognose. In onze trading update van 17 april 2008 zullen wij nader ingaan op de ontwikkelingen in het eerste kwartaal van 2008. Op 17 juli worden de halfjaarcijfers gepubliceerd.

Bericht

van de raad van commissarissen

Aan de aandeelhouders

Een gemengd beeld

Het afgelopen jaar misten de positieve economische ontwikkelingen hun uitwerking op Sligro Food Group niet. Na voorzichtig aantrekkende horecaomzetten in de tweede helft van 2006 trad een versnelling op in het jaar 2007. Foodservice ontwikkelt zich al een aantal jaren beter dan de markt en dat was in 2007 niet anders. Uitbreiding van (het aantal) locaties versterkt dit proces. De economische ontwikkeling en het hoge consumentenvertrouwen betekenden ook het einde van de supermarktprijzenoorlog. De consument is niet meer alleen met lage prijzen te verleiden, maar is in toenemende mate geïnteresseerd in kwaliteit en loyaliteitsprogramma's. Dat biedt kansen voor onze full service supermarktformules. Foodretail koos hier volledig voor in 2007. Enerzijds kwam dit tot uitdrukking in een sterke uitbreiding van het aantal EM-TÉ- en Golff- vestigingen door ombouw van voormalige Edah-locaties en anderzijds in het onderbrengen van de buurtsupermarkten bij Spar Holding, waarin de Groep voor 45% participeert. Dit zal op termijn een versterking voor alle betrokken formules betekenen.

Resultaat en dividend

De zeer sterke verbetering van de resultaten bij Foodservice als gevolg van de overname van Inversco, de afronding van de VEN-integratie en de verheugende toename van de autonome groei werd grotendeels teniet gedaan door aanloopkosten en een niet optimale bedrijfsvoering bij Foodretail. Mede dankzij een incidentele bate in samenhang met de Spar-deelname kon het jaar met een winsttoename van 19,5% tot € 74,2 miljoen worden afgesloten.
De door de directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2007, waaruit dat blijkt, draagt onze instemming. Het voorstel van de directie om het dividend over 2007 met 13% te verhogen tot € 0,65 per aandeel van € 0,06 heeft eveneens onze instemming.

Toezicht

In 2007 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/of 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 ontwikkeling van nieuwe vestigingspunten en vooral die van Foodretail
- de voortgang van het project ter verbetering van de managementinformatie, administratie organisatie en interne controle bij EM-TÉ
- de samenvoeging van alle hoofdkantoortaken van Foodretail in het groepshoofdkantoor te Veghel
- het onderbrengen van MeerMarkt en Attent in Spar Holding en de 45%-participatie in Spar Holding
- de geleidelijke samenvoeging van Inversco-Van Hoeckel tot één organisatie en de benoeming van het management daarvoor
- concrete acquisitie- en desinvesteringsvoorstellen waaronder Desimo en Rosenberg
- investeringsplannen, waaronder de nieuwe Culivers convenience productiefaciliteit te Eindhoven
- de bezetting van het topmanagement, waaronder de voorgenomen benoeming van J.H. Peterse tot statutair directeur
- de opvolging binnen de raad van commissarissen, waaronder de (her)benoeming van commissarissen
- analistenrapporten en het investor relations beleid
- de begroting voor het nieuwe jaar

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 werkrelatie tussen raad en directie is.

Eenmaal per jaar wordt met de directie in het bijzonder stilgestaan bij de risicobeheersings- en controlesystemen





Beloningsbeleid

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 en overige arbeidsvoorwaarden

Zowel het korte termijn als het lange termijn bonusplan beloopt 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de doelstellingen op "target niveau". Door het lange termijn bonusplan verplicht om te zetten in geblokkeerde aandelen zijn de variabele beloningen ook op lange termijn gericht op waardecreatie.
Eens per jaar wordt de beloning getoetst aan marktgegevens, maar aanpassing van de beloning vindt in principe maar eens in de drie jaar plaats, voor het laatst gebeurde dit in 2003. Dit heeft ertoe geleid dat de vaste beloning van de directie in 2007 met ruim 20% is verhoogd. Hierbij is rekening gehouden met de aanzienlijke groei van omzet en resultaat, die in die periode is gerealiseerd. De beloning is toegelicht in toelichting 6 van de jaarrekening.

Personele mutaties

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 maart 2008 wordt voorgesteld de raad van commissarissen uit te breiden met twee personen om daarmee te voorzien in een bestaande en een toekomstige vacature. Mevrouw Th.A.J. Burmanje (1954) is directievoorzitter van het Kadaster en heeft een ruime bestuurlijke ervaring.
De heer R.R. Latenstein van Voorst (1964) is CFO van SNS Reaal en heeft een ruime financiële en bestuurlijke ervaring. De volledige personalia en curricula vitae van mevrouw Burmanje en de heer Latenstein van Voorst zijn bij de uitnodiging van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gevoegd.
Tevens wordt voorgesteld om de heer F.K. De Moor te herbenoemen als commissaris voor een tweede en daarmee laatste termijn. De heer De Moor heeft gedurende zijn eerste termijn blijk gegeven van een deskundige visie op de bedrijfsvoering. Hierdoor zal de raad van commissarissen gedurende één jaar uit vijf personen bestaan. In 2009 zullen de heren Hielkema en Van Hedel terugtreden, omdat zij de statutaire maximale benoemingsperiode hebben bereikt. De raad van commissarissen beoogt tijdig een nieuwe commissaris aan te trekken,

zodat vanaf 2009 de raad van commissarissen weer uit vier personen zal bestaan. Gezien het tijdelijke verhoging van het aantal commissarissen wordt niet beoogd om over te gaan tot de instelling van commissies, maar blijven alle activiteiten geïntegreerd binnen de gehele raad van commissarissen.

Jaarrekening

De directie heeft de jaarrekening 2007 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 123 onder het hoofdstuk "Overige gegevens".

Wij stellen u voor:
- de jaarrekening 2007 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 2007 een jaar met een gemengd beeld afgesloten en is de basis gelegd voor verdere groei- en optimalisatiemogelijkheden in de komende jaren. Wij zijn hen daarvoor erg erkentelijk.

Veghel, 24 januari 2008



Raad van commissarissen

V.l.n.r. Henjo Hielkema, Frank de Moor, Dick van Hedel

Raad van commissarissen

Nadere informatie omtrent de raad van commissarissen:

- H.J. Hielkema (64)
  Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
  Herbenoemd in 2005 tot 2009 en niet meer herbenoembaar.
  Voorzitter raad van commissarissen van Van Wijnen Holding B.V.
  Lid van de Raad van Toezicht van de Autoriteit Financiële Markten
  en WereldNatuurFonds.
  Bestuurslid VSB fonds en Nijenrode Fonds.

- T.J.M. van Hedel (66)
  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..

- F.K. De Moor (45)
  Commissaris, Belgische nationaliteit (m).
  Benoemd in 2004 tot 2008 en herbenoembaar.
  Voorzitter Raad van Bestuur Macintosh Retail Group N.V..

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

Jaarrekening 2007

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2007

(x € 1.000)

	Toelichting	2007	2006	2005
Omzet	2, 3	2.065.686	1.661.175	1.545.506
Inkoopwaarde van de omzet		(1.592.431)	(1.301.883)	(1.233.262)
Brutowinst		**473.255**	**359.292**	**312.244**
Overige bedrijfsopbrengsten	4	**10.785**	**7.956**	**8.768**
Personeelskosten	5	(198.778)	(143.641)	(126.458)
Huisvestingskosten		(51.241)	(31.383)	(25.980)
Verkoopkosten		(24.350)	(15.153)	(15.375)
Logistieke kosten		(61.625)	(48.097)	(38.280)
Algemene kosten		(13.181)	(10.038)	(9.955)
Bijzondere waardeverminderingen				(4.591)
Afschrijving materiële vaste activa	11	(33.829)	(25.740)	(24.319)
Amortisatie immateriële activa	10	(5.212)	(2.843)	(1.988)
Totaal bedrijfskosten		**(388.216)**	**(276.895)**	**(246.946)**
Bedrijfsresultaat	3	**95.824**	**90.353**	**74.066**
Financieringsbaten	8	976	636	1.126
Financieringslasten	8	(11.921)	(7.422)	(5.080)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	13	1.682	868	564
Transactieresultaat geassocieerde deelneming	1, 13	9.409		459
Winst vóór belastingen		**95.970**	**84.435**	**71.135**
Winstbelastingen	9	(21.793)	(22.356)	(20.260)
Winst over het boekjaar		**74.177**	**62.079**	**50.875**
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		**74.177**	**62.079**	**50.875**

Gegevens per aandeel

	Toelichting	€	€	€
Gewone winst per aandeel	20	1,72	1,46	1,21
Verwaterde winst per aandeel	20	1,72	1,46	1,21
Voorgesteld dividend	19	0,65	0,57	0,50

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2007

(x € 1.000)

	Toelichting	2007	2006	2005
Ontvangsten van afnemers	30	2.235.456	1.806.851	1.683.640
Overige bedrijfsopbrengsten		4.075	3.819	4.453
		2.239.531	**1.810.670**	**1.688.093**
Betalingen aan leveranciers		(1.889.084)	(1.517.337)	(1.438.953)
Betalingen aan werknemers		(103.887)	(76.330)	(69.568)
Betalingen aan de overheid		(137.657)	(108.946)	(105.496)
		(2.130.628)	**(1.702.613)**	**(1.614.017)**
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	30	108.903	108.057	74.076
Ontvangen rente		976	636	1.126
Ontvangen dividenden uit deelnemingen		561	446	326
Betaalde rente		(11.348)	(7.550)	(4.860)
Betaalde vennootschapsbelasting		(15.995)	(23.084)	(22.356)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		**83.097**	**78.505**	**48.312**
Acquisities/participaties	1	(28.634)	(171.752)	(2.942)
Verkoop deelnemingen/bedrijfsactiviteiten	1	27.879	2.760	3.079
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop		(89.825)	(43.787)	(42.498)
Desinvesteringsontvangsten van materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop		15.758	16.136	4.875
Investeringsuitgaven in immateriële activa	10	(1.049)	(725)	(692)
Verstrekt aan geassocieerde deelnemingen	13	(65)	(50)	(1.420)
Aflossing door geassocieerde deelnemingen		234	468	468
Desinvesteringsontvangsten deelneming			61	
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		**(75.702)**	**(196.889)**	**(39.130)**
Aandelenemissie		1.777	2.516	1.250
Opgenomen langlopende schulden			125.000	
Aflossing langlopende schulden		(26.129)	(13.440)	(16.516)
Betaald aan/ontvangen van joint venture		(4.062)	10.000	
Betaald dividend		(9.730)	(18.091)	(8.076)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		**(38.144)**	**105.985**	**(23.342)**
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen		**(30.749)**	**(12.399)**	**(14.160)**
Stand begin boekjaar	30	1.499	13.898	28.058
Stand einde boekjaar	30	**(29.250)**	**1.499**	**13.898**

Geconsolideerde balans per 29 december 2007
vóór winstbestemming

(x € 1.000)

ACTIVA	Toelichting	29-12-2007	30-12-2006	31-12-2005
Goodwill	10	127.732	134.131	65.502
Overige immateriële activa	10	52.983	20.004	5.929
Materiële vaste activa	11	279.086	214.959	185.274
Vastgoedbeleggingen	12	33.183	30.804	29.845
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	13	35.729	4.726	2.725
Overige financiële vaste activa	13	2.503	2.688	11.160
Totaal vaste activa		**531.216**	**407.312**	**300.435**
Voorraden	14	187.016	150.379	143.856
Handels- en overige vorderingen	15	105.607	82.940	61.962
Vennootschapsbelasting	9			1.099
Overige vlottende activa	16	9.969	58.584	3.136
Voor verkoop aangehouden activa	17	7.467	6.705	10.144
Geldmiddelen en kasequivalenten	18	16.698	13.346	13.898
Totaal vlottende activa		**326.757**	**311.954**	**234.095**
TOTAAL ACTIVA		**857.973**	**719.266**	**534.530**

PASSIVA	Toelichting	29-12-2007	30-12-2006	31-12-2005
Eigen vermogen				
Gestort en opgevraagd kapitaal	19	2.587	2.545	2.520
Reserves		372.188	310.292	262.978
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		**374.775**	**312.837**	**265.498**
Verplichtingen				
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	16.808	12.473	14.485
Personeelsbeloningen	5	11.285	5.899	7.949
Overige voorzieningen	21	851	1.159	799
Schulden aan kredietinstellingen	22	183.700	212.141	134.411
Totaal langlopende verplichtingen		**212.644**	**231.672**	**157.644**
Aflossingsverplichtingen	22	28.452	28.714	4.925
Schulden aan kredietinstellingen	22	45.948	11.847	
Crediteuren	31	114.461	81.048	65.308
Vennootschapsbelasting	9	3.501	3.505	883
Overige belastingen en premies	23	27.285	14.146	13.246
Overige voorzieningen	21	2.324	2.238	2.091
Overige schulden en overlopende passiva	24	48.583	33.259	24.935
Totaal kortlopende verplichtingen		**270.554**	**174.757**	**111.388**
TOTAAL PASSIVA		**857.973**	**719.266**	**534.530**

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2007 vóór winstbestemming

(x € 1.000)

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Herwaarderingsreserve	Hedgingreserve	Onverdeelde winst	Totaal
Stand per 31-12-2005	**2.520**	**26.948**	**182.221**	**4.653**	**(1.719)**	**50.875**	**265.498**
Winstbestemming			50.875			(50.875)	0
Uitoefening opties	15	2.501					2.516
Keuzedividend	10	(10)					0
Betaald dividend			(18.091)				(18.091)
Vastgoedbeleggingen			(623)	623			0
Totaalresultaat			(698)		1.533	62.079	62.914
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**

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2007

(x € 1.000)	2007	2006
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van cash-flow hedge langlopende leningen	2.127	1.533
Actuariële resultaten bij toegezegde pensioenregelingen	(6.413)	(698)
Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	(4.286)	835
Winst over het boekjaar	74.177	62.079
Totaalresultaat over het boekjaar	**69.891**	**62.914**
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	**69.891**	**62.914**

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 kalenderjaar, dit jaar derhalve op 29 december 2007. Het boekjaar 2006 omvat 52 weken. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2006 en 2005 hebben eveneens betrekking op 52 weken.

c. Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties zijn naar verwachting niet van materiële financiële invloed. De jaarrekening is op 24 januari 2008 opgemaakt door de directie.

d. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's afgerond op duizenden.

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van vastgoedbeleggingen en afgeleide financiële instrumenten en een deel van de daarmee samenhangende langlopende schulden, 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.

Beoordeeld wordt of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van activa onderhevig is aan bijzondere waardeverminderingsverliezen. 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 waardeverminderingsverlies 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 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
- Rosenberg Import B.V. te Amsterdam
- 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. Daardoor zijn in 2007 vennootschappen door middel van juridische fusie opgegaan in andere concernvennootschappen.

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.
Intragroepsposten 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. Handelstransacties 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. 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. Deze derivaten worden alleen ingezet ter afdekking van onderliggende transacties waarbij met name de afdekking door middel van "cross currency interest rate swaps" van het valuta- en renterisico van de uitstaande USD 140 miljoen-leningen en een interest rate swap op een variabel rentende vijfjarige lening van oorspronkelijk € 75 miljoen van materieel belang zijn. De looptijd van de swaps is exact in overeenstemming met de looptijd van de leningen.

Daarbij is een bedrag van USD 70 miljoen met een vaste USD-coupon omgezet in € 53 miljoen met een vaste €-coupon gedurende oorspronkelijk 7 jaar. De andere USD 70 miljoen met een vaste USD-coupon is omgezet in € 53 miljoen met een variabele €-coupon gedurende oorspronkelijk 10 jaar. De variabele rente van de lening ad pro resto € 56,25 miljoen is omgezet in een vastrentende coupon. Dit is in overeenstemming met het treasury-beleid van de Groep, waarin vastgelegd is dat geen valutapositie van materiële omvang wordt ingenomen en bepaald is dat de rente-afhankelijkheid ongeveer gelijk verdeeld wordt over lange en korte termijnrente. Op deze afdekkingen is "hedge accounting" toegepast.

Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde van de swaps is het geschatte bedrag dat de Groep moet betalen of zou ontvangen om de swaps per balansdatum te beëindigen. Hiertoe wordt een opgave ontvangen van een gerenommeerde financiële instelling, die als tegenpartij van de swaps is opgetreden.

De afdekking van de 7-jarige USD-lening en de 5-jarige €-lening gelden als "cash-flow hedge", waardoor het effectieve deel van de mutatie in de reële waarde van de swap rechtstreeks in het eigen vermogen wordt verwerkt. Het niet effectieve deel wordt direct in de resultatenrekening verwerkt. Het onder het eigen vermogen opgenomen bedrag wordt overgeboekt naar de resultatenrekening in dezelfde periode, waarin het afdekkingsinstrument van invloed is op de resultatenrekening.

De afdekking van de 10-jarige USD-lening geldt als "fair value hedge". Dit betekent dat zowel de mutatie in de reële waarde van de swap als de mutatie in de reële waarde van de onderliggende lening in het resultaat worden begrepen. Voor zover de afdekking effectief is, leidt dit per saldo niet tot een resultaat.

Een positieve reële waarde van de derivaten wordt onder financiële vaste activa verantwoord, terwijl een negatieve reële waarde onder de langlopende schulden wordt opgenomen.

Valutatermijncontracten voor kortlopende transacties worden gewaardeerd tegen reële waarde. De daaruit voortvloeiende mutatie in reële waarde is opgenomen onder de inkoopwaarde van de omzet.

h. Omzet

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

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 inkoopprijzen, die meestal samenhangen met folderaanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkoopprijzen 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 tijdelijke lagere inkoopprijzen 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 tot 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 nagenoeg alle excedentregelingen van de Groep en voor de regelingen van EM-TÉ Supermarkten, VEN Groothandelcentrum en de Inversco-vennootschappen (tot 1 januari 2008), die aangesloten zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Hoewel de bedrijfstakpensioenfondsen toegezegde pensioenregelingen hebben, zijn deze als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat deze fondsen onvoldoende informatie verstrekken om deze als toegezegde pensioenregeling te verwerken.

ii Toegezegd pensioenregelingen

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze pensioenaanspraken worden gedisconteerd 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 verstreken 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 gedisconteerd tot de contante waarde. De disconteringsvoet is gelijk aan die van de toegezegde 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 toegezegde pensioenregelingen.

m. Financieringsbaten en -lasten

Dit betreft aan derden betaalde rente en daarmee te vergelijken kosten, onder aftrek van van afnemers ontvangen 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 totale 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 voorafgaande 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 financiele 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 toekomstig nominale belastingpercentage, indien daartoe op balansdatum reeds is besloten.

p. Goodwill en overige immateriële vaste 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.

Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van de goodwill opgenomen in de deelnemingswaarde.

Alle overige immateriële vaste 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. Jaarlijks 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 1/2
Winkelpanden	2
Machines en installaties	12 1/2 t/m 33 1/3
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 afwijkende 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.

u. Handelsvorderingen en overige vlottende activa

De handelsvorderingen worden 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

Activa voor verkoop 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 banksaldi en worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn, en die een integraal deel van het cash-management van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van de post geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

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 zegelacties, franchiserisico's die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen en specifieke risico's bij een overname. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt.

y. Rentedragende schulden
Rentedragende schulden worden bij opname gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van toerekenbare transactiekosten. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Leningen die afgedekt zijn door middel van een "fair value hedge" worden gewaardeerd tegen reële waarde. Dit is nader toegelicht onder g.

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 van de groep 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 potentiële verwaterende effect op de gewone aandelen van aan medewerkers toegekende aandelenopties.

Toelichtingenoverzicht

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten 90
2. Omzet 91
3. Gesegmenteerde informatie 92
4. Overige bedrijfsopbrengsten 93
5. a. Personeelskosten 93
   b. Voorziening personeelsbeloningen 93
   c. Pensioenen en pensioenvoorziening 94
   d. Jubileumregelingen 97
6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen 97
7. Accountantskosten 98
8. Financieringsbaten en -lasten 98
9. a. Belastingen 98
   b. Belastingvorderingen en -verplichtingen 100
   c. Uitgestelde belastingverplichtingen 100
10. Goodwill en overige immateriële vaste activa 101
11. Materiële vaste activa 103
12. Vastgoedbeleggingen 104
13. Investeringen in geassocieerde deelnemingen, joint-venture en overige financiële vaste activa 105
14. Voorraden 106
15. Handels- en overige vorderingen 106
16. Overige vlottende activa 107
17. Voor verkoop aangehouden activa 107
18. Geldmiddelen en kasequivalenten 107
19. Eigen vermogen 108
20. Winst per aandeel 109
21. Overige voorzieningen 109
22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen 110
23. Overige belastingen en premies sociale verzekeringen 111
24. Overige schulden en overlopende passiva 111
25. Risicobeheer 112
26. Operationele lease- en huurverplichtingen 115
27. Investeringsverplichtingen 116
28. Voorwaardelijke verplichtingen 116
29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding 116
30. Kasstroomoverzicht 117
31. Verbonden partijen 118

Toelichtingen

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

In september 2006 is de overname afgerond van de van Laurus verworven 223 eigen vestigingspunten van Edah door S&S Winkels B.V. In de tijdelijke joint-venture S&S Winkels nemen Sligro Food Group en Sperwer Holding ieder voor 50% deel. S&S Winkels is opgericht om de exploitatie van de Edah-formule tijdelijk voort te zetten en om de winkels in een periode tot eind 2007 over te dragen aan Sperwer Holding, Sligro Food Group en derden. Zowel Sperwer Holding als Sligro Food Group hebben in 2006 € 80 miljoen betaald aan S&S Winkels als vooruitbetaling op de af te nemen winkels. Met deze vooruitbetalingen is de gehele netto koopsom gefinancierd. In 2006 en 2007 heeft de Groep vestigingspunten overgenomen van S&S Winkels, die ten dele zijn afgestoten aan of geruild met derden. De hieruit netto resulterende toevoeging van supermarkten is als één transactie behandeld, hetgeen inhoudt dat de opbrengst van verkochte supermarkten in mindering is gebracht op de verwervingskosten van de van S&S Winkels en derden verkregen locaties. In het kasstroomoverzicht is deze saldering ongedaan gemaakt, waardoor de opbrengst van verkopen ad € 27,9 miljoen afzonderlijk zichtbaar wordt. De nieuw verworven winkels hebben door openings- en aanloopkosten en een niet optimale bedrijfsvoering negatief bijgedragen aan het resultaat. Omdat geen separate allocatie van de kosten aan de nieuwe vestigingspunten plaatsvindt, is niet meer informatie te geven over het resultaat. Bij het opmaken van dit verslag waren nog geen cijfers ultimo boekjaar van S&S Winkels beschikbaar. Verwacht wordt dat het resultaat van S&S Winkels net als over 2006 van bescheiden omvang zal zijn.

In samenhang met het verkrijgen van nieuwe supermarktvestigingen vanuit S&S Winkels heeft de Groep besloten om haar buurtsupermarktformules Meermarkt en Attent in te brengen in Spar Holding B.V. te Zevenbergen tegen uitreiking van nieuw uitgegeven aandelen Spar Holding. Hierop heeft een bijbetaling plaatsgevonden van € 5 miljoen als aandeel in het eigen vermogen van Spar Holding. Bovendien heeft de Groep voor € 7,5 miljoen bestaande aandelen Spar Holding verworven om haar aandelenbelang op 45% te brengen. Dit is hetzelfde percentage als Sperwer Holding, die vóór deze transactie 90% van de aandelen van Spar Holding in bezit had.
De verkregen aandelen Spar Holding zijn gewaardeerd tegen marktwaarde gebaseerd op de in onderhandeling bepaalde koopsom voor de bestaande aandelen. Van het hieruit ontstane transactieresultaat is 45% geëlimineerd als niet gerealiseerd intercompany resultaat, waardoor een fiscaal onbelast transactieresultaat van € 9,4 miljoen resteert.

In oktober 2007 is de overname afgerond van de horecabedrijfsactiviteiten van Desimo te Leeuwarden. Dit betreft een omzet op jaarbasis van ruim € 6 miljoen. De invloed op het resultaat is nagenoeg nihil.
Overnames in 2007 droegen in 2007 ruim € 260 miljoen bij aan de omzet.

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

(x € 1.000)	Overnames		Participaties	
	2007	2006	2007	2006
Overige immateriële activa	37.142	16.453		
Materiële vaste activa	17.584	19.657		
Financiële vaste activa			20.408	1.590
Voorraden	304	2.245		
Handelsvorderingen en overlopende activa		12.955	(500)	
Vooruitbetaling S&S Winkels	(59.650)	(14.912)		80.000
Activa voor verkoop	21.342			
Voorzieningen	(598)	(415)		
Crediteuren		(8.842)		
Overige schulden en overlopende passiva		(6.608)	(1.000)	
Saldo activa en passiva	**16.124**	**20.533**	**18.908**	**81.590**
Goodwill		69.629	(6.398)	
Opgenomen koopsom in het kasstroomoverzicht	**16.124**	**90.162**	**12.510**	**81.590**

De totale acquisitiekosten bedragen € 28.634 (2006: € 171.752). De totale opbrengst van verkoop van bedrijfsactiviteiten beloopt € 27.879 (2006: € 2.760), zodat per saldo € 755 (2006: € 168.992) is besteed. Inzake overnames hebben zich geen aanpassingen naar reële waarde voorgedaan. De negatieve goodwill betreft MeerMarkt en Attent.

2. Omzet

Dit betreft nagenoeg geheel binnenlandse leveringen van food en aan food gerelateerde non-food aan consumenten en detaillisten (foodretail), institutionele afnemers, horeca, bedrijfsrestauratieve en andere grootverbruikers (foodservice).
De verdeling van de omzet over de activiteiten is als volgt:

(x € 1.000)	2007	2006
Foodservice		
Institutionele afnemers en andere grootschalige foodservicerelaties (Inversco-Van Hoeckel)	232.914	158.794
Horeca, bedrijfsrestauratieve en andere grootverbruikers (Sligro)	1.118.085	1.051.458
	1.350.999	**1.210.252**
Foodretail		
Eigen supermarkten (EM-TÉ)	361.252	145.743
Franchisesupermarkten (Golff/overige)	353.435	305.180
	714.687	**450.923**
	2.065.686	**1.661.175**
Goederen/diensten		
Levering van goederen	2.045.140	1.643.446
Verrichten van diensten	20.546	17.729
	2.065.686	**1.661.175**

3. Gesegmenteerde informatie

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

(x € miljoen)	Foodservice		Foodretail		Winkelvastgoed		Totaal	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Omzet	1.351,0	1.210,3	714,7	450,9			2.065,7	1.661,2
Overige bedrijfsopbrengsten	3,9	2,5	2,7	2,2	4,2	3,3	10,8	8,0
Totale opbrengsten	1.354,9	1.212,8	717,4	453,1	4,2	3,3	**2.076,5**	**1.669,2**
Bedrijfsresultaat	87,4	63,9	4,6	23,4	3,8	3,1	95,8	90,4
Financieringsbaten en -lasten							(10,9)	(6,8)
(Transactie)resultaat geassocieerde deelnemingen	1,0	0,9	10,1				11,1	0,9
Winstbelastingen							(21,8)	(22,4)
Winst over het boekjaar							**74,2**	**62,1**
Activa van het segment	529,6	470,2	258,8	213,0	33,2	30,8	821,6	714,0
Geassocieerde deelnemingen	5,2	4,7	30,5				35,7	4,7
Niet toegerekende activa							0,7	0,6
Totaal activa	534,8	474,9	289,3	213,0	33,2	30,8	**858,0**	**719,3**
Passiva van het segment	128,7	102,3	67,5	31,9			196,2	134,2
Niet toegerekende passiva							661,8	585,1
Totaal passiva	128,7	102,3	67,5	31,9			**858,0**	**719,3**
Netto geïnvesteerd vermogen	406,1	372,6	221,8	181,1	33,2	30,8	661,1	584,5
Netto rentedragende schulden[1] en voorzieningen							(286,3)	(271,7)
Groepsvermogen							**374,8**	**312,8**
Personeelskosten	128,2	108,9	70,6	34,7			198,8	143,6
Medewerkers [2]	2.947	2.670	2.136	992			5.083	3.662
Investeringen [3]	47,1	30,9	40,0	14,7	1,7	0,4	88,8	46,0
Afschrijvingen en amortisatie	22,6	22,2	16,4	6,4			39,0	28,6

1) Rente dragende schulden onder aftrek van vrije geldmiddelen en reële waarde swaps.
2) Sommige hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten zijn opgenomen bij de foodservice-activiteiten
3) In materiële en immateriële vaste activa (op transactiebasis)

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

4. Overige bedrijfsopbrengsten

(x € 1.000)	Toelichting	2007	2006
Huuropbrengsten vastgoedbeleggingen	12	2.900	2.762
Boekwinst verkoop vastgoedbeleggingen	12	188	
Boekwinst afstoting activa voor verkoop	17	3.824	1.172
Reële waarde-aanpassingen vastgoedbeleggingen	12	1.070	531
Overige huuropbrengsten		1.175	1.057
Boekwinst verkoop materiële vaste activa	11	1.628	2.434
		10.785	**7.956**

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

5.a. Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)	Toelichting	2007	2006
Salarissen		146.424	109.049
Sociale lasten		18.564	12.769
Pensioenlasten toegezegde pensioenregelingen	5c	2.594	3.337
Premies toegezegde bijdrageregelingen	5c	3.016	2.058
Overige personeelskosten		28.180	16.428
		198.778	**143.641**

5.b. Voorziening personeelsbeloningen

Deze voorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)	Toelichting	2007	2006
Pensioenvoorziening	5c	8.949	4.162
Jubileumregelingen	5d	2.101	1.242
Arbeidsongeschiktheidskosten		235	495
		11.285	**5.899**

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, alsmede suppleties daarop ingevolge de CAO Groothandel in Levensmiddelen. Doordat er geen instroom in de WAO meer mogelijk is, betreft deze post de affinancieringsverplichting van bestaande situaties.

5.c. Pensioenen en pensioenvoorziening

Er zijn binnen de groep hoofdzakelijk twee pensioenregelingen, die samenhangen met de twee 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 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 geen reservetekort.

CAO Groothandel in Levensmiddelen

Voor de overige medewerkers van de groep wordt deze CAO toegepast. De pensioenregeling is ondergebracht bij de 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

Bij de berekeningen van de pensioenrechten voor de actieve en inactieve deelnemers is uitgegaan van een hogere indexatie. Dit heeft geleid tot een toename van de pensioenverplichting met € 6,6 miljoen. Tevens is rekening gehouden met toekomstige sterftekansen door middel van de prognosetafel in plaats van historische sterftekansen, hetgeen tot een toename van de verplichting van € 8,6 miljoen heeft geleid. Daar staat tegenover dat door de verhoging van de disconteringsvoet de pensioenverplichting met € 10,3 miljoen is afgenomen en door een aanpassing van de invalideringskansen met € 1,7 miljoen. Het actuarieel verlies wordt per saldo voor € 3,2 miljoen door het bovenstaande veroorzaakt.

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 berekeningen van het pensioenfonds beschikt het fonds ultimo 3e kwartaal 2007 over reserves ter hoogte van circa 40% van de nettovoorziening verzekeringsverplichtingen op basis van een rekenrente van 4,8%, gebaseerd op de rentetermijnstructuur.

Volgens de nieuwe richtlijnen van toezichthouder De Nederlandse Bank dient het fonds over circa 21% reserves te beschikken om als prudent gefinancierd aangemerkt te worden. Ultimo 2007 had het pensioenfonds haar beleggingen voor 64% in vastrentende waarden belegd en voor 36% 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 marktverhoudingen in plaats van de rentetermijnstructuur, die het pensioenfonds hanteert.

De pensioenvoorziening en de pensioenkosten kunnen als volgt gespecificeerd worden:

Uitgangspunten

	2007	2006
Disconteringsvoet per jaar ultimo	5,20%	4,50%
Opbrengst fondsbeleggingen gedurende het jaar	6,00%	5,25%
Inflatie	2,00%	2,00%
Algemene salarisverhoging per jaar ultimo	2,50%	2,50%
Carrière salarisverhoging 15-34 jaar	4,00%	4,00%
Indexatie actieven per jaar ultimo	2,50%	2,00%
Indexatie inactieven per jaar ultimo	2,00%	1,50%

De inschatting van de opbrengst van de fondsbeleggingen is enerzijds gebaseerd op de disconteringsvoet van de kosten, maar houdt anderzijds ook rekening met de beleggingsmix, die voor 35% uit aandelen bestaat. Het werkelijk rendement in 2007 beliep nihil (2006: circa 3%). 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)	2007	2006
Verplichting begin boekjaar	76.396	68.933
Nettoservicekosten	3.365	3.981
Rentekosten	3.398	2.884
Werknemersbijdragen	3.115	2.752
Werkelijke uitkeringen	(2.100)	(2.212)
Waardeoverdracht	200	769
Actuariële verlies/winst	4.447	(711)
Verplichting ultimo boekjaar	**88.821**	**76.396**
Reële waarde pensioenactiva begin boekjaar	72.234	62.564
Werkgeversbijdragen	6.415	5.535
Werknemersbijdragen	3.115	2.752
Uitkeringen	(2.100)	(2.212)
Waardeoverdracht	200	865
Verwacht rendement	4.169	3.528
Actuarieel verlies	(4.161)	(798)
Pensioenactiva ultimo boekjaar	**79.872**	**72.234**
Verplichtingen minus reële waarde pensioenactiva	**8.949**	**4.162**

Dit bedrag is als pensioenvoorziening verantwoord.
Bovenstaande verplichtingen betreffen alle gefinancierde verplichtingen.

Het netto actuarieel verlies ad € 8.608 (2006: verlies € 87) is onder aftrek van uitgestelde belastingverplichtingen ten laste van het eigen vermogen gebracht. Cumulatief beloopt dit bedrag € 15.398.

Pensioenlasten

(x € 1.000)	2007	2006
Servicekosten	5.595	5.788
Administratiekosten	700	880
Verwachte werknemersbijdragen	(2.930)	(2.687)
Netto servicekosten	3.365	3.981
Rentekosten	3.398	2.884
Verwacht rendement	(4.169)	(3.528)
"Normale" pensioenkosten toegezegd pensioenregelingen	2.594	3.337
Toegezegde bijdrageregelingen	3.016	2.058
	5.610	**5.395**

De pensioenlast over 2008 beloopt naar verwachting € 6,9 miljoen (op basis van de omvang van het personeelsbestand ultimo 2007). Hiervan heeft naar verwachting € 3,4 miljoen betrekking op toegezegd pensioenregelingen en € 3,5 miljoen op toegezegde bijdrageregelingen. De werknemersbijdragen daarvoor belopen naar verwachting respectievelijk € 3,8 miljoen en € 1,2 miljoen.

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

	2007	2006
Aandelen	33	29
Vastrentende waarden	59	63
Verzekeringscontracten	8	8
	100	**100**

Historische informatie ultimo boekjaar

(x € 1.000)	2007	2006	2005	2004
Verplichtingen	88.821	76.396	68.933	61.185
Pensioenactiva	79.872	72.234	62.564	50.607
Verplichtingen minus reële waarde pensioenactiva	**8.949**	**4.162**	**6.369**	**10.578**
Wijziging uitgangspunten	(3.213)	196	(2.700)	
Ervaringsaanpassing van de verplichtingen	(1.234)	515	(318)	(6.526)
Ervaringsaanpassing van de pensioenactiva	(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)	2007	2006
Stand begin boekjaar	1.242	535
Acquisities	598	
Last boekjaar	135	227
Actuarieel resultaat	126	480
Stand ultimo boekjaar	**2.101**	**1.242**

6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De bezoldiging van de in 2007 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 2.196 (2006: € 2.051).

De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)	A.J.L. Slippens		H.L. van Rozendaal		K.M. Slippens		A.J.M. Voets	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Vast salaris	324	259	285	233	285	233	285	233
Korte termijn bonus	97	120	86	108	86	108	86	108
Lange termijn bonus	97	120	86	108	86	108	86	108
Pensioenpremie	111	73	82	52	53	36	61	44
Totaal	**629**	**572**	**539**	**501**	**510**	**485**	**518**	**493**

Aanpassing van de vaste salarissen van de bestuurders heeft voor het laatst plaatsgevonden in 2003. Bij de verhoging in 2007 is rekening gehouden met de aanzienlijke groei van omzet en resultaat sinds die datum.
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 moet besteed worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group, die tenminste vier jaar moeten worden behouden.
In het jaar 2007 zijn de bonussen gebaseerd op het bereiken van het " at target " niveau.

De jaarbeloning voor president-commissaris H.J. Hielkema beloopt € 24 (2006: € 24) en voor de overige commissarissen € 19 (2006: € 19). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 62 (2006: € 67). Aan directie en commissarissen worden geen opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

Het verloop van de tot en met over het boekjaar 2002 verstrekte optierechten kan als volgt worden weergegeven:

	A.J.L. Slippens	K.M. Slippens
Stand begin boekjaar	40.000	60.000
Aantal in jaar uitgeoefend	(40.000)	(60.000)
Stand einde boekjaar	**0**	**0**
Uitoefenkoers	11,02	9,05/11,02
Beurskoers op het moment van uitoefenen	26,25	26,25

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:

	A.J.L. Slippens	H.L. van Rozendaal	K.M. Slippens	A.J.M. Voets
Stand begin boekjaar	1.300.132	135.016	45.210	5.734
Aankoop/optieuitoefening/dividend	2.628	2.366	28.366	2.366
Verkoop	0	0	0	0
Stand einde boekjaar	**1.302.760**	**137.382**	**73.576**	**8.100**

De heer H.J. Hielkema bezit 4.918 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 2007 € 225 (2006: € 205). Overige accountantswerkzaamheden bestaan voornamelijk uit andere controlewerkzaamheden, waaronder assistentie bij due diligenceonderzoeken bij acquisities. Hiervoor is in 2007 € 28 (2006: € 123) berekend.
Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor consultancywerkzaamheden.

8. Financieringsbaten en –lasten

(x € 1.000)

Financieringsbaten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling	976
Financieringslasten op tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	(11.921)

9.a.1. Belastingen (winstbelasting)

In het Nederlandse belastingsysteem 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 onroerend goed, voorraden en voorzieningen.

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

(x € 1.000)	2007	2006
Verschuldigd over boekjaar	16.004	25.031
Correcties van voorgaande jaren	(3)	12
Verplichting over boekjaar	**16.001**	**25.043**
Mutatie uitgestelde belastingverplichtingen	5.792	(330)
Tariefsverlaging		(2.357)
	5.792	**(2.687)**
Belasting volgens winst- en verliesrekening	**21.793**	**22.356**

9.a.2. Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

(x € 1.000)	2007	2006
Winst vóór belastingen	**95.970**	**84.435**
Normale belastingdruk 25,5% (29,6%)	24.472	24.993
Niet aftrekbare amortisatie immateriële vaste activa		29
Correcties voorgaande jaren	(3)	12
Vrijgesteld transactieresultaat inbreng Spar Holding	(2.398)	
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en opbrengsten vrijgesteld van winstbelasting	(278)	(321)
Tariefsverlaging		(2.357)
Effectieve belastingdruk 22,7% (26,5%)	**21.793**	**22.356**

Het bedrag van de tariefsverlaging in 2006 hangt samen met het effect van de verlaagde tarieven tot 25,5% per januari 2007 op de uitgestelde belastingverplichtingen ultimo 2006.

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

In onderstaande opstelling is de belastinginvloed weergegeven van rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte totaal-resultaatposten.

(x € 1.000)	2007	2006
Mutatie cash-flow hedge langlopende lening	728	648
Tariefsverlaging		10
Actuariële resultaten bij toegezegde pensioenregelingen	(2.195)	(168)
Tariefsverlaging		299
	(1.467)	**789**

9.b. Vennootschapsbelasting vorderingen en schulden

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

(x € 1.000)	2007	2006
Vorderingen	0	0
Schulden	(3.501)	(3.505)

Ultimo 2007 zijn alle dochtervennootschappen, met uitzondering van EM-TÉ Vastgoed en Inversco Holding en dochtervennootschappen, opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Bij een fiscale eenheid wordt belasting geheven alsof er sprake is van één vennootschap. Dit houdt tevens in dat alle vennootschappen waaruit de fiscale eenheid bestaat aansprakelijk zijn voor de belastingschuld van de eenheid.
De schulden ultimo boekjaar betreffen te betalen belasting over het boekjaar en voorgaande periodes.

9.c. Uitgestelde belastingverplichtingen

Deze kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)	2007	2006
Immateriële vaste activa	37	153
Onroerend goed	16.162	13.723
Voorraden	643	479
Fiscaal gevormde reserves	70	
Cashflow hedge langlopende lening		(64)
Actuariële resultaten bij toegezegde pensioenregelingen		(1.859)
Overig	(104)	41
Netto verplichting	**16.808**	**12.473**

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben vooral betrekking op 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)		2007	2006
Stand begin boekjaar		12.473	14.485
Vrijval in verband met tariefsverlaging			(2.357)
Rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte belastingverplichtingen	(1.467)	480	
Tariefsverlaging over eigen vermogen mutaties			309
Overige mutaties		5.802	(444)
Stand einde boekjaar		**16.808**	**12.473**

De overige mutaties in 2007 hebben vooral betrekking op de verwerking van pensioenen 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 31-12-2005	70.325	12.263	3.507	15.770
Investeringen			725	725
Desinvesteringen		(3.985)	(502)	(4.487)
Acquisities	69.629	17.020		17.020
Verkoop bedrijfsactiviteiten	(1.000)	(260)		(260)
Stand per 30-12-2006	138.954	25.038	3.730	28.768
Investeringen			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**
Amortisatie				
Stand per 31-12-2005	**(4.823)**	**(7.144)**	**(2.697)**	**(9.841)**
Amortisatie boekjaar		(2.031)	(812)	(2.843)
Acquisities		(567)		(567)
Desinvesteringen		3.985	502	4.487
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)**
Boekwaarde				
Per 31-12-2005	65.502	5.119	810	5.929
Per 30-12-2006	134.131	19.281	723	20.004
Per 29-12-2007	**127.733**	**51.991**	**992**	**52.983**

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)	2007	2006
Foodretailactiviteiten	31.592	37.990
Inversco		69.629
Foodservice-activiteiten	96.141	26.512
	127.733	**134.131**

De toets op bijzondere waardevermindering van de foodretailactiviteiten is gebaseerd op de bedrijfswaarde, die is afgeleid uit de behaalde bedrijfsresultaten in het verleden en de verwachtingen daaromtrent in de toekomst. Bovendien zijn de prijzen in de beoordeling betrokken, die de afgelopen periodes in de markt betaald zijn voor individuele supermarktvestigingspunten en voor groepen vestigingspunten. Daaruit is afgeleid dat zowel de bedrijfswaarde als de directe opbrengstwaarde boven de boekwaarde van de goodwill en overige activawaarde van de foodretailactiviteiten liggen. De foodservice-activiteiten van Inversco en die van de rest van de Groep zijn vergaand geïntegreerd. Daarom kan vanaf 2007 geen onderscheid meer worden gemaakt naar de deelactiviteiten binnen de foodservice-activiteiten. Voortaan worden in dit kader de foodservice-activiteiten als kasstroom genererende eenheid aangemerkt.

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 ruim boven de boekwaarde van goodwill en overige activawaarde van de foodservice-activiteiten ligt.

11. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

(x € 1.000)	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs					
Stand per 31-12-2005	**199.785**	**21.891**	**106.576**	**10.808**	**339.060**
Investeringen	19.593	5.136	14.680	5.450	44.859
Desinvesteringen	(15.375)	(4.914)	(10.996)		(31.285)
Acquisities	13.088		15.867		28.955
Overboekingen [1]	(2.627)				(2.627)
Stand per 30-12-2006	**214.464**	**22.113**	**126.127**	**16.258**	**378.962**
Investeringen	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
Overboekingen [1]	(320)		(61)	(4.760)	(5.141)
Stand per 29-12-2007	**264.874**	**34.581**	**164.203**	**11.627**	**475.285**
Afschrijvingen					
Stand per 31-12-2005	**(56.839)**	**(15.903)**	**(81.044)**		**(153.786)**
Afschrijvingen boekjaar	(9.766)	(2.630)	(13.344)		(25.740)
Desinvesteringen	8.940	4.903	10.232		24.075
Acquisities	(1.713)		(7.585)		(9.298)
Overboekingen [1]	746				746
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
Overboekingen [1]	(43)		26		(17)
Stand per 29-12-2007	**(69.210)**	**(17.668)**	**(109.321)**		**(196.199)**
Boekwaarde					
Per 31-12-2005	142.946	5.988	25.532	10.808	185.274
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**

[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 2007 beliep € 510 (2006: € 633). 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)	2007	2006
Terreinen	38.630	27.344
Gebouwen	92.248	77.631
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	46.114	32.264
Winkelpanden in eigen gebruik	18.671	18.593
	195.664	**155.832**

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)	2007	2006
Terreinen:		
Centrale complex in Veghel	275	256
Overige locaties	400	386
Gebouwen:		
Centrale complex in Veghel	149	135
Overige locaties	179	175
Winkelpanden in eigen gebruik (brutoverkoop vloeroppervlakte)	16	17

12. Vastgoedbeleggingen

(x € 1.000)	2007	2006
Stand begin boekjaar	30.804	29.845
Investeringen	1.651	428
Desinvesteringen	(342)	
Reële waarde-aanpassingen	1.070	531
Stand einde boekjaar	**33.183**	**30.804**

Hieronder zijn aan afnemers van Prisma verhuurde supermarktpanden op basis van operational lease begrepen. De bruto verkoopvloeroppervlakte beliep 29.396 m² (2006: 28.000 m²). De huuropbrengst is toegelicht onder 4.
De toekomstige minimale lease-betalingen uit hoofde van niet opzegbare lease-overeenkomsten zijn vermeld in toelichting 26.
De directe kosten die samenhangen met de vastgoedbeleggingen belopen € 336 (2006: € 190).
De contracten betreffen "normale" verhuurcontracten.

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

(x € 1.000)	Toelichting	2007	2006
Geassocieerde deelnemingen en joint venture		**35.729**	**4.726**
Overige financiële vaste activa			
Reële waarde derivaten	22	549	269
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen		250	484
Leningen aan afnemers		1.704	1.935
		2.503	**2.688**

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:

	2007	2006
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%	
S&S Winkels B.V., Someren	50%	50%
Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A. Beesd		

Van geassocieerde deelnemingen en 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)	2007	2006
Stand begin boekjaar	4.726	2.725
Acquisitie	29.817	
Investeringen	65	1.640
Desinvesteringen		(61)
Resultaat	1.682	868
Dividend	(561)	(446)
Stand einde boekjaar	**35.729**	**4.726**

Zowel begin als einde boekjaar is hierin een bedrag van € 50 begrepen voor de joint-venture S&S Winkels. Het verkregen belang in Spar Holding is bij verkrijging gewaardeerd tegen marktwaarde, gebaseerd op de in onderhandeling bepaalde waarde tussen onafhankelijke partijen. Van het daarbij ontstane bruto boekresultaat is 45% geëlimineerd als niet gerealiseerd intercompany resultaat. Deze eliminatie is in mindering gebracht op de waarde van de geassocieerde deelneming. Per saldo is € 9.409 transactieresultaat toegevoegd aan de waarde van de geassocieerde deelneming en verwerkt in de winst- en verliesrekening.

De samengevatte financiële gegevens van deze geassocieerde deelnemingen en de joint-venture, uitgaande van een 100% belang in hun meest recente jaarrekening, voor zover beschikbaar, luiden als volgt:

(x € 1.000)	2007	2006
Activa	265.392	17.875
Verplichtingen	234.266	14.317
Eigen vermogen	31.126	3.558
Omzet	676.979	112.162
Winst	6.893	1.844

14. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)	2007	2006
Centraal distributiecentrum	69.658	57.419
Vestigingen en decentrale distributiecentra	110.997	87.767
Emballage	6.361	5.193
	187.016	**150.379**

Er zijn in 2007 en in 2006 geen bijzondere waardeverminderingen ten laste van het resultaat gebracht. In de voorraad ultimo 2007 en 2006 zijn geen voorraden begrepen die gewaardeerd zijn tegen lagere reële waarde onder aftrek van verkoopkosten.

15. Handels- en overige vorderingen

(x € 1.000)	2007	2006
Handelsdebiteuren	75.601	65.818
Vergoedingen van leveranciers	30.006	17.122
	105.607	**82.940**

De omvang van de post handelsdebiteuren wordt beïnvloed door de eindejaarsverkoop van kerstpakketten, waarvan betaling ten dele in januari plaatsvindt.
In het boekjaar is € 6.961 (2006: € 1.780) ten laste van het resultaat gebracht voor niet inbare vorderingen. De toename van de post leveranciers hangt samen met de toename van de bedrijfsomvang en een andere verwerking van creditstanden.

16. Overige vlottende activa

(x € 1.000)	Toelichting	2007	2006
Vooruitbetaling S&S Winkels	1		53.588
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten		9.969	4.996
		9.969	**58.584**

De vooruitbetaling S&S Winkels is in 2007 verrekend door leveringen van vestigingspunten.
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)	2007	2006
Onroerend goed	7.467	6.705

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	2007	2006
Stand begin boekjaar		6.705	10.144
Acquisities		576	
Overboeking		5.158	1.881
Reële waarde-aanpassing	4	(502)	
Verkopen		(4.470)	(5.320)
Stand ultimo boekjaar		**7.467**	**6.705**

In 2007 zijn 5 locaties toegevoegd en zijn er 3 verkocht. Hierbij is een boekwinst van € 4.326 (2006: € 1.172) gerealiseerd. Ultimo 2007 bestaat deze post uit 6 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)	2007	2006
Kassaldi en stortingen onderweg	16.531	13.011
Vrije banksaldi	167	335
	16.698	**13.346**

19. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

Na de statutenwijziging van 16 april 2007 bedraagt het maatschappelijk kapitaal € 12.000.000 verdeeld in 200.000.000 aandelen, allen met een nominale waarde van € 0,06. Per die datum zijn de aandelen gesplitst in de verhouding twee nieuwe aandelen voor één oud aandeel. De nominale waarde per aandeel is per die datum verlaagd van € 0,12 naar € 0,06. Het geplaatste en volgestorte kapitaal bedraagt per 29 december 2007 € 2.587.091,64 (per 30 december 2006 € 2.544.510,72).
Het verloop van het aantal uitstaande aandelen, rekening houdend met de splitsing is als volgt:

(x 1.000)	**2007**	**2006**
Stand begin boekjaar	42.408	42.008
Stockdividend	546	164
Uitoefening van opties	164	236
Stand ultimo boekjaar	**43.118**	**42.408**

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 79.

Agio

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

Overige reserves

Hierin is cumulatief € 11.822 (2006: € 5.409) begrepen voor ten laste van de reserves gebrachte actuariële resultaten bij toegezegde pensioenregelingen. Van deze reserve is € 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)	**2007**	**2006**
Toevoeging aan de overige reserves	46.150	37.690
Beschikbaar voor keuzedividend (€ 0,65 per aandeel)	28.027	24.389
	74.177	**62.079**

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 2006, uitgekeerd in 2007, beliep € 0,57 per aandeel.
De laatste twee jaar is circa 60% van het dividend uitgekeerd in de vorm van nieuwe aandelen.

20. Winst per aandeel

Gewogen gemiddeld aantal aandelen (x 1.000)	**2007**	**2006**
Stand begin boekjaar	42.408	42.008
Stockdividend [1]	546	164
Uitoefening van opties (januari, resp. februari/juli/december)	164	166
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	**43.118**	**42.338**
Gemiddeld aantal aandelen	43.118	42.338
"In the money"-opties		164
Af: correctie		(82)
Verwaterd gemiddeld aantal aandelen	**43.118**	**42.420**

x € 1	**2007**	**2006**
Gemiddelde beurskoers (a)		21,69
Gemiddelde uitoefenkoers (b)		10,83
Correctiefactor 1-(a-b) / a		0,50
Gewone winst per aandeel	1,72	1,46
Verwaterde winst per aandeel	1,72	1,46

[1] Verwerkt als primo mutatie

21. Overige voorzieningen

(x € 1.000)	**Zegelacties**	**Franchise-risico's**	**Overige**	**Totaal**
Stand per 30-12-2006	2.238	744	415	3.397
Toevoegingen	2.410	107		2.517
Onttrekkingen	(2.324)		(415)	(2.739)
Stand per 29-12-2007	**2.324**	**851**	**0**	**3.175**
Af: kortlopend				2.324
Langlopende voorzieningen				**851**

De voorziening voor zegelacties heeft betrekking op de uitstaande verplichting voor aan klanten verstrekte zegels en is opgenomen onder de kortlopende voorzieningen. De voorziening is gebaseerd op schattingen over de terugontvangst van verstrekte zegels en de kostprijswaarde per verstrekte zegel.
De voorziening voor franchiserisico's hangt samen met verstrekte borgstellingen en terugkoopverklaringen jegens financiële instellingen ten behoeve van franchisenemers en is opgenomen onder de langlopende voorzieningen. Gezien de beperkte omvang van de voorzieningen zijn ze niet contant gemaakt.

22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen

Langlopende verplichtingen

(x € 1.000)	Resterende looptijd (jaren)	Aflossings-verplichting	2007	2006
4,68% USD 70 mln-lening (Bullet)	4		47.406	52.892
5,09% USD 70 mln-lening (Bullet)	7		47.433	50.895
Reële waarde derivaten			9.241	2.807
Variabel rentende lening	5	2.850	13.537	16.387
Variabel rentende lening	4	15.000	56.250	71.250
Variabel rentende lening	4	10.000	37.500	45.000
Financiële leaseverplichtingen		602	785	1.624
		28.452	**212.152**	**240.855**
Aflossingsverplichting binnen 1 jaar			28.452	28.714
Leningen langer dan 1 jaar			**183.700**	**212.141**
Aflossingsverplichting na 5 jaar			**52.053**	**55.174**

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 € 3.605 en is opgenomen onder de langlopende verplichtingen (2006: € 665).
De 5,09% USD-lening is omgezet in een € -lening met een variabele opslag van 53bp boven euribor. Deze lening is opgenomen tegen reële waarde. De reële waarde van deze swap beloopt ultimo 2007 negatief € 5.636 en is verantwoord onder langlopende verplichtingen (2006: € 2.142). Verwezen wordt tevens naar waarderingsgrondslag G en toelichting nummer 13.
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 €13.537 bedraagt deze opslag 50bp, voor de lening met een restsaldo van € 37.500 maximaal 50bp en voor de lening met een restsaldo van € 56.250 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 ad € 549 (2006: € 269) is opgenomen onder de financiële activa.
De financial leaseverplichtingen vervallen de komende jaren, waarvan € 602 in 2008. De totale leaseverplichting in 2008 inclusief rente beloopt circa € 800. De betreffende activa dienen tot zekerheid. Er zijn geen mogelijkheden voor vervroegde aflossing.

Schulden aan kredietinstellingen

Zekerheden

De Groep beschikt ultimo 2007 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 170 miljoen. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen geen zekerheden gesteld. Wel dient Sligro Food Group ultimo 2007 aan de volgende ratio's te voldoen:

	Voorwaarde	Werkelijk
Eigen vermogen/totaalvermogen	> 20%	43,7%
Bedrijfsresultaat voor amortisatie immateriële activa/netto financieringskosten	> 4,0	9,2
Netto rentedragende schuld/bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie	< 2,75 [1)]	1,9

Aan alle ratio's wordt derhalve ruimschoots voldaan.

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

[1)] Voor USD-leningen < 3,0

23. Overige belastingen en premies sociale verzekeringen

(x € 1.000)	2007	2006
BTW en accijnzen	18.026	10.641
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	8.740	3.138
Pensioenpremies	519	367
	27.285	**14.146**

24. Overige schulden en overlopende passiva

(x € 1.000)	2007	2006
Schuld aan joint-venture	2.000	
Personeel	21.812	17.084
Klantenbonussen	8.644	7.422
Emballage	2.834	2.437
Overige	13.293	6.316
	48.583	**33.259**

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 2007 beliepen de vorderingen op foodretailafnemers opgenomen onder financiële vaste activa en handelsvorderingen circa € 13 miljoen (2006: € 12 miljoen).

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 saldo 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 2007 beliepen de vorderingen op foodservice-afnemers circa € 64 miljoen (2006: € 56 miljoen).

De Groep heeft ultimo 2007 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 30 miljoen (2006: € 17 miljoen). Deze vorderingen hebben hoofdzakelijk betrekking op inkoop gerelateerde jaarafspraken, die na afloop van het jaar worden uitgekeerd. In zijn algemeenheid is de Groep in staat deze posten bij wanbetaling door de leverancier te verrekenen met uitstaande verplichtingen.

Liquiditeitsrisico

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

(x € 1 miljoen)	**Boekwaarde**	**Contractuele kasstromen**	**< 1 jaar**	**1 – 5 jaar**	**> 5 jaar**
Langlopende verplichtingen	212,2	(250,1)	(38,3)	(155,7)	(56,1)
Kortlopende verplichtingen	242,1	(242,1)	(242,1)		
Totaal	**454,3**	**(492,2)**	**(280,4)**	**(155,7)**	**(56,1)**

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 inzage 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 ruim USD 30 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa twee maanden.
Op valutatermijncontracten voor inkoopverplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valutaeffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

Gevoeligheidsanalyses

Per 29 december 2007 zal een algemene stijging van Euribor met één procentpunt naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belastingen met circa € 1,5 miljoen.
Een toe- of afname van de disconteringsvoet met één procentpunt leidt tot een af- of toename van de pensioenverplichting met circa € 20 miljoen. De invloed daarvan op het resultaat is beperkt omdat verwacht mag worden dat het rendement op de pensioenactiva eveneens wijzigt.
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.

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%.

Reële waarde

In verband met de looptijd komt de reële waarde van financiële instrumenten nagenoeg overeen met de boekwaarde, met uitzondering van de onder langlopende schulden opgenomen leningen, waarop cash flow hedge accounting is toegepast, zoals toegelicht op pagina 110.

(x € 1.000)	**Boekwaarde**	**Reële waarde**
2007	103.656	106.261
2006	124.142	123.892

De reële waarde is gebaseerd op een opgave van een gerenommeerde financiële instelling, die als tegenpartij van de swaps is opgetreden.

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 risicio's voor de Groep zijn hierna nader omschreven.

Conjunctuur en concurrentie
Doordat de Groep zich vooral richt op de etende en drinkende 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 2007 voor ruim 50% uit loonkosten, terwijl ruim 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. 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
Vooral 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.

Rookbeleid horeca
Vanaf 1 juli 2008 mag in Nederlandse horecabedrijven niet meer worden gerookt. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de afzet van onze klanten en daarmee indirect die van ons zelf negatief wordt beïnvloed. Dit geldt niet alleen voor de margearme tabaksproducten, maar zou ook invloed kunnen hebben op de overige (food)bestedingen.

26. Operationele lease- en huurverplichtingen
Overeenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden

(x € 1.000)	2007	2006
Operationele leaseverplichtingen		
< 1 jaar	912	958
1-5 jaar	286	543
> 5 jaar		
Jaarlast	1.583	1.040
Huurverplichtingen eigen huisvesting		
< 1 jaar	28.942	16.629
1-5 jaar	86.879	55.829
> 5 jaar	46.837	38.680
Jaarlast	28.972	16.946
Huurverplichtingen ten behoeve van afnemers		
< 1 jaar	7.660	5.367
1-5 jaar	17.614	11.381
> 5 jaar	3.018	3.482

De operationele leaseverplichtingen hebben vooral betrekking op personenauto's.
De huurverplichtingen eigen huisvesting betreft 107 panden (2006: 53), 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)	2007	2006
Vastgoedbeleggingen		
< 1 jaar	2.679	2.723
1-5 jaar	5.950	5.791
> 5 jaar	1.813	29
Overige vastgoed		
< 1 jaar	1.177	604
1-5 jaar	996	118
> 5 jaar	486	60

De vastgoedbeleggingen hebben betrekking op onroerend goed in eigendom dat verhuurd wordt aan 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 2007 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 8 miljoen (2006: € 15 miljoen).

28. Voorwaardelijke verplichtingen

Terugkoopverplichtingen

Er zijn terugkoopverklaringen verstrekt aan financiële instellingen voor verstrekte financieringen aan retailafnemers met een totaal obligo van € 14,5 miljoen (2006: € 10,5 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. Daarenboven zijn garanties en borgtochten verstrekt voor financieringen van afnemers voor een bedrag van € 0,2 miljoen (2006: € 0,2 miljoen).

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

Bij het opstellen van de jaarrekening dient de Groep, overeenkomstig algemeen geldende grondslagen, bepaalde schattingen en veronderstellingen te doen die mede bepalend zijn voor de opgenomen bedragen. Wijzigingen in schattingen en veronderstellingen kunnen van invloed zijn op de bedragen die in toekomstige periodes worden gerapporteerd. Hierna wordt meer specifiek gewezen op schattingen en veronderstellingen die gehanteerd zijn bij bepaalde posten, waarbij een wijziging van de uitgangspunten een relatief belangrijke invloed kan hebben.

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 2007 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten € 190 miljoen (2006: € 166 miljoen).
Verondersteld is een voortgezet gebruik voor de huidige functie, tenzij deze activa zijn aangemerkt als voor verkoop. Indien deze veronderstelling wijzigt, bijvoorbeeld bij relocaties, 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. Door de samenvoeging van logistieke en commerciële operaties is momenteel sprake van relatief omvangrijke investeringen en mogelijke desinvesteringen. Een gedeelte van dit onroerend goed is in 2007 afgestoten.

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 90.
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)	**2007**	**2006**
Bedrijfsresultaat	95.824	90.353
Afschrijvingen en amortisatie	39.041	28.583
	134.865	**118.936**
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(6.710)	(4.137)
	128.155	**114.799**
Wijzigingen werkkapitaal en voorzieningen:		
Voorraden	(36.333)	(4.278)
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	(35.022)	(9.728)
Kortlopende schulden	56.231	9.936
Voorzieningen	(4.128)	(2.672)
	(19.252)	**(6.742)**
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	**108.903**	**108.057**

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)	2007	2006
Geldmiddelen en kasequivalenten	16.698	13.346
Schulden aan kredietinstellingen	(45.948)	(11.847)
	(29.250)	**1.499**

31. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie op foodservicegebied in de op pagina 105 vermelde dagversbedrijven.
In totaliteit was hiermee in 2006 een inkoopvolume gemoeid van € 97 miljoen (2006: € 89 miljoen) tegen markt conforme prijzen. Ultimo 2007 bedraagt de handelsschuld aan deze bedrijven € 6,6 miljoen (2006: € 1,9 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 2007 beliep € 847 miljoen (2006: € 635 miljoen). Ultimo 2007 bedraagt de handelsschuld € 12,0 miljoen (2006: € 10, 3 miljoen). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

De Groep is bezig om haar MeerMarkt- en Attent-formules over te dragen aan Spar Holding, waarin voor 45% wordt deelgenomen. De overdracht van de vorderingen op afnemers geschiedt daarbij tegen marktwaarde. Op pagina 90 en 106 is inzicht gegeven in de verwerking van de participatie zelf.

Voorts is een marktconforme rentedragende vordering op een geassocieerde deelneming van € 250 opgenomen onder financiële vaste activa. Onder de overige schulden is € 2.000 (2006: overige vordering € 53.588) opgenomen inzake joint-venture S&S Winkels. Dit betreft nog te verrekenen kosten.

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2007

(x € 1.000)

	2007	2006	2005
Resultaat deelnemingen	74.177	62.079	50.875
Overig resultaat			
Winst over het boekjaar	**74.177**	**62.079**	**50.875**

Vennootschappelijke balans per 29 december 2007
vóór winstbestemming

(x € 1.000)

	29-12-2007	30-12-2006	31-12-2005
ACTIVA			
Immateriële vaste activa	9.597	15.995	15.995
Financiële vaste activa	358.750	297.359	249.445
Totaal vaste activa	**368.347**	**313.354**	**265.440**
Vorderingen op groepsmaatschappijen	6.428		831
Totaal vlottende activa	**6.428**		**831**
TOTAAL ACTIVA	**374.775**	**313.354**	**266.271**

	29-12-2007	30-12-2006	31-12-2005
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.587	2.545	2.520
Agio	31.174	29.439	26.948
Overige reserves	256.566	212.225	179.651
Wettelijke reserves	10.271	6.549	5.504
Onverdeelde winst	74.177	62.079	50.875
	374.775	**312.837**	**265.498**
Aflossingsverplichtingen			773
Schulden aan groepsmaatschappijen		517	
Totaal kortlopende verplichtingen		**517**	**773**
TOTAAL PASSIVA	**374.775**	**313.354**	**266.271**

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 80, waarbij deelnemingen waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de "equity-methode" 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 vaste activa

Goodwill

(x € 1.000)	2007	2006
Stand begin boekjaar		
Aanschafwaarde	18.819	18.819
Cumulatieve amortisatie	(2.824)	(2.824)
	15.995	**15.995**
Desinvesteringen	(6.398)	
Stand einde boekjaar	**9.597**	**15.995**
Aanschafwaarde	11.292	18.819
Cumulatieve amortisatie	(1.695)	(2.824)

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)	2007	2006
Stand begin boekjaar	297.359	249.445
Resultaat	74.177	62.079
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	(4.286)	835
Dividend	(8.500)	(15.000)
Stand einde boekjaar	**358.750**	**297.359**

Passiva

Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 79. Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen op pagina 108 bij de geconsolideerde jaarrekening.
De wettelijke reserve deelnemingen ten bedrage van € 10.271 (2006: € 6.549) 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 belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

De vennootschap heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden voortvloeiende uit rechtshandelingen van haar directe en indirecte dochterondernemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld op pagina 81.

Aldus goedgekeurd voor publicatie,

Veghel, 24 januari 2008

De raad van commissarissen	De directie
H.J. Hielkema, president	A.J.L. Slippens, voorzitter
T.J.M. van Hedel	H.L. van Rozendaal
F.K. De Moor	K.M. Slippens
	A.J.M. Voets

Overige gegevens

Aan: algemene vergadering van aandeelhouders

Accountantsverklaring

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2007 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening 2007 bestaat uit de winst- en verliesrekening, kasstroomoverzicht, balans per 29 december 2007, overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen, overzicht van het totaalresultaat en alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De vennootschappelijke jaarrekening 2007 bestaat uit de winst- en verliesrekening, de balans per 29 december 2007 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 beoordeling 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 29 december 2007 en van het resultaat en de kasstromen over 2007 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 29 december 2007 en van het resultaat over 2007 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.

's-Hertogenbosch, 24 januari 2008

KPMG Accountants N.V.
M.J.A. Verhoeven

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	46.150
Beschikbaar voor dividend (€ 0,65 per aandeel)	28.027
	74.177

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 12 maart

2008 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 interimdividend, 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 beurze 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 € 1.000) [7]

	2007	2006	2005	2004
Resultaat				
Omzet	2.065.686	1.661.175	1.545.506	1.443.911
Bedrijfsresultaat	95.824	90.353	74.066	88.211
Winst over het boekjaar	74.177	62.079	50.875	58.599
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	83.097	78.505	48.312	67.839
Voorgesteld dividend	28.027	24.389	21.004	20.617
Vermogen				
Eigen vermogen [1]	374.775	312.837	265.498	223.293
Netto geïnvesteerd vermogen [2]	661.652	584.735	414.271	377.680
Totaal vermogen	857.973	719.266	534.530	534.196
Medewerkers				
Jaargemiddelde (fulltime)	5.083	3.662	3.521	2.984
Personeelskosten [3]	170.598	127.213	113.951	101.627
Investeringen				
Netto-investeringen [4]	81.515	32.329	40.710	26.080
Afschrijvingen	33.829	25.740	24.319	20.289
Verhoudingsgetallen				
Toename omzet in %	24,4	7,5	7,0	6,5
Toename winst in %	19,5	22,0	(13,2)	30,8
Bruto winst in % omzet	22,9	21,6	20,2	19,7
Bedrijfsresultaat in % omzet	4,6	5,4	4,8	6,1
Winst in % omzet	3,6	3,7	3,3	4,1
Rendement gemiddeld eigen vermogen [5]	21,6	21,5	20,8	29,4
Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	15,4	18,1	17,9	23,3
Eigen vermogen in % totaal vermogen	43,7	43,5	49,7	41,8
Omzet per medewerker (fulltime)	406	454	439	484
Personeelskosten per medewerker (fulltime)	33,6	34,7	32,4	34,1
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal [6] (x 1 €)				
Aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	43.118	42.408	42.008	41.234
Eigen vermogen	8,69	7,37	6,32	5,41
Winst	1,72	1,46	1,21	1,41
Cash flow	2,63	2,14	1,84	1,96
Voorgesteld dividend	0,65	0,57	0,50	0,50

1) Voor winstverdeling
2) Vaste activa plus werkkapitaal minus bankschuld, banktegoeden en aflossingsverplichtingen per jaar ultimo
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	1998
1.355.941	1.299.028	1.171.940	781.899	733.592	675.955
73.306	65.482	45.144	30.552	30.031	24.177
44.794	37.024	25.270	18.503	17.504	13.689
62.743	74.219	50.640	17.432	19.198	15.887
18.089	14.631	9.979	7.383	7.224	5.445
172.668	132.182	96.168	71.646	54.488	47.835
286.338	275.449	226.499	154.132	125.834	109.526
401.720	387.107	308.856	201.388	179.137	166.120
2.746	2.561	2.129	1.769	1.680	1.575
90.717	84.080	72.229	53.844	49.049	45.075
31.667	27.089	7.150	19.367	20.332	18.248
20.249	18.007	16.979	12.355	11.045	10.216
4,4	10,8	49,9	6,6	8,5	19,7
21,0	46,5	36,6	5,7	27,9	20,6
18,6	17,8	15,7	17,1	16,9	16,5
5,4	5,0	3,9	3,9	4,1	3,6
3,3	2,8	2,2	2,4	2,4	2,0
29,4	32,4	30,1	29,3	34,2	31,9
26,1	25,2	19,8	21,8	25,5	24,4
43,0	34,0	31,0	35,6	30,4	28,8
494	507	550	442	437	429
33,0	32,8	33,9	30,4	29,2	28,6
40.198	39.016	38.012	36.916	36.120	35.556
8,29	3,39	2,53	1,94	1,51	1,34
1,11	0,96	0,67	0,50	0,49	0,39
1,73	1,53	1,16	0,84	0,80	0,68
0,45	0,37	0,26	0,20	0,20	0,15

Vanaf 2004 op IFRS-basis.

Overige personalia

Management werkmaatschappijen

Foodservice

Sligro B.V.

Sligro Zelfbediening
W. de Wit
F. Bogaerts
M.J. Kivits

Sligro Bezorging
J. Peterse
R. Barten
R. de Haas
L. Heijneman
M. de Man

Inversco-Van Hoeckel B.V.
F. Rienstra
O. Akkerman
M. van Aar
M. van den Brink
J. Oudenhuijsen
A. Vis

Sligro Fresh Partners
P. van Berkel

Foodretail

EM-TÉ Supermarkten B.V.
A. Voets
J. van Heerebeek
J. Maijers

Golff
A. Voets
J. van de Lest

Overige leden van de Kernploeg

A. Aalders	controller Sligro Food Group
P. Damoiseaux	vestigingsdirecteur Sligro Maastricht
P. van Dijk	operations manager Sligro Bezorgservice
M. van Dinther	account director Sligro Bezorgservice
P. Dirven	sales coördinator Sligro Dagvers
H. Hoeben	hoofd inkoop/assortimentsmanagement food Sligro Food Group
H. Hoentjen	hoofd datamanagement Sligro Food Group
J. Hoenselaars	hoofd opleidingen Sligro Food Group
F. Hofstra	vestigingsdirecteur Sligro Bezorgservice en ZB Drachten
W. Jansen	hoofd in- en externe communicatie Sligro Food Group
H. Jaspers	hoofd automatisering Sligro Food Group
P. Lampert	vestigingsdirecteur Sligro Vlissingen
A. Manders	hoofd ICT beheer Sligro Food Group
W. Paijmans	hoofd administratie Sligro Food Group
F. Punte	hoofd vastgoed management Sligro Food Group
A. de Rooij	hoofd inkoop/assortimentsmanagement vers Sligro Food Group
T. van der Steen	hoofd Exclusieve Merken/nieuwe media Sligro Food Group
H. Verberk	bedrijfsbureau Sligro Food Group
J. Verhagen	hoofd inkoop/assortimentsmanagement non food Sligro Food Group
A. Verlouw	hoofd bouwzaken Sligro Food Group
S. van Vijfeijken	hoofd GID/WID Sligro Food Group
W. van Wijk	vestigingsdirecteur Sligro Den Haag