

Jaarverslag 2020
Sligro Food Group



Sligro Food Group N.V.

Voorwoord Koen Slippens

Veerkracht getoond

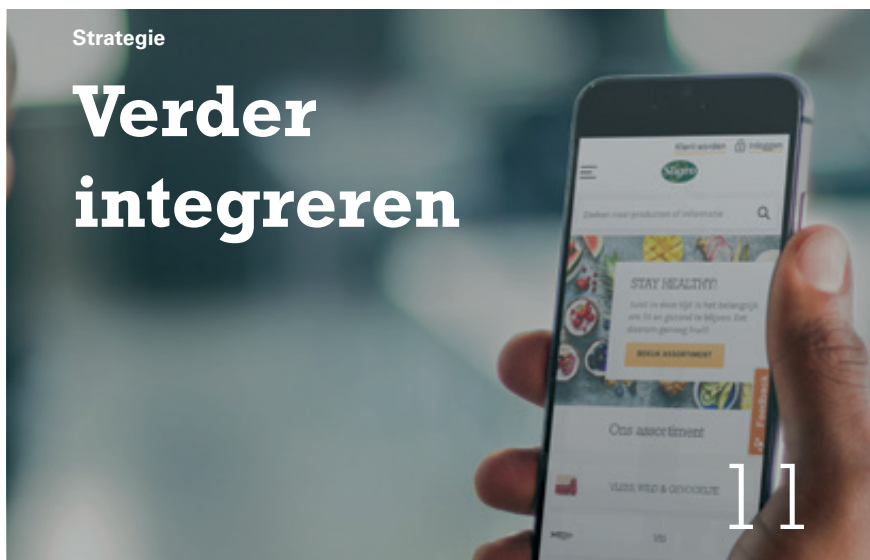
5



Strategie

Verder integreren

11



Markt

Grenzen verlegd

13



Onze mensen

Talent koesteren

21



MVO

Samen optrekken voor een beter assortiment

31



Inhoudsopgave

Kerncijfers 2020

Voorwoord

Kerngegevens

Sligro Food Group

Historie

Onze strategie

Hoe wij waarde toevoegen

Marktbenadering

Synergie

Ontwikkelingen 2020

Organisatie en medewerkers

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Financiële resultaten

Risicomanagement

Vooruitzichten

4 Nederland

5

8

Markt en marktomvang Nederland

Financiële resultaten Nederland

Ontwikkelingen Sligro Food Group Nederland 2020

Plan volgend jaar Nederland

10

11

België

12

13

Markt en marktomvang België

16

Financiële resultaten België

17

Ontwikkelingen Sligro Food Group België 2020

21

Plan volgend jaar België

31

39

49

Governance

58

Personalia Directie

Personalia Raad van Commissarissen

Bericht van de Raad van Commissarissen

Corporate Governance

Bestuurdersverklaring

Corporate Governance verklaring

Jaarrekening

Geconsolideerd

Geconsolideerde winst- en verliesrekening 88

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 89

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 90

Geconsolideerde balans 91

Geconsolideerd overzicht

van wijzigingen in het eigen vermogen 92

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 93

Vennootschappelijk

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening 133

Vennootschappelijke balans voor winstbestemming 134

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening 135

Overige toelichtingen 137

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 138

Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming 148

Overige informatie

Niet behorend tot de jaarrekening

Vijfjarenoverzicht 149

Profiel 150

Belangrijke data 151

Het aandeel en dividendbeleid 152

‘Direct vanaf het moment dat wij de impact van COVID-19 op onze omzet en resultaten zagen, zijn wij de organisatie gaan sturen op cashflow.’

Rob van der Sluijs
CFO

Kerncijfers 2020¹⁾

x € miljoen

1.946

Omzet

2019: 2.395
Mutatie: -18,7%

75

Ebitda

2019: 127
Mutatie: -40,5%

(70)

Nettowinst (verlies)

2019: 34
Mutatie: -304,3%

(76)

Ebit

2019: 44
Mutatie: -272,3%

67

Vrije kasstroom

2019: 38
Mutatie: +77,6%

-

Voorgesteld dividend per aandeel (x € 1)

2019: 0,55

22,7

CO₂-reductie sinds 2010(%)

2019: 27,7

10,8

Duurzaam assortiment (% van de omzet)

2019: 11,6

4.116

Medewerkers (fulltime jaargemiddelde)

2019: 4.100
Mutatie: +0,4%

73/27

Man/vrouw verdeling (%)

2019: 74/26

¹⁾ Voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

‘Onze teams hebben getoond flexibel en daadkrachtig te zijn en onze marktpositie is verstevigd.’

Koen Slippens
CEO



Voorwoord

Economie en markt

Het jaar 2020 stond qua ontwikkeling van de economie en onze afzetmarkten volledig in het teken van COVID-19. De uitbraak van de pandemie en de daaropvolgende maatregelen door de overheden, troffen onze afzetmarkten zwaar. Horeca, sportverenigingen, stadions, dagrecreatie, bedrijfscatering en evenementen werden alle zwaar geraakt. Met name het bezorgkanaal werd steeds hard getroffen met periodes van omzetsdalingen tot wel 75%. De zelfbediening daarentegen bood voor veel ondernemers een goed alternatief, waardoor de omzet daar zelfs toenam.

In Nederland schat het FoodService Instituut dat de totale, sinds vorig jaar nieuw gedefinieerde bredere markt, in groothandelswaarde een omzetsdaling van 33% liet zien. Ten opzichte van die marktontwikkeling deden wij het aanzienlijk beter en wonnen marktaandeel. De combinatie van zelfbediening en bezorging, de breed gespreide klantenportefeuille en de ondernemende cultuur in ons bedrijf droegen bij aan die prestatie.

In België is zoals eerder aangegeven de marktinformatie beperkt. Onderzoek van Foodservice Alliance geeft een beeld dat de Horeca in België circa 51% van haar omzet heeft verloren in 2020, op basis van consumentenbestedingen. Zoals in Nederland doet de institutionele markt het in België ook minder slecht. Wij schatten in dat de Belgische markt net wat zwaarder getroffen is dan de Nederlandse en dat wij het in dat perspectief beter deden dan de markt in België.

Op groepsniveau is het omzetverlies (exclusief tabak en acquisitie gerelateerd) als gevolg van de COVID-19 maatregelen op jaarbasis zo'n € 0,5 miljard.

‘We hebben veel progressie geboekt binnen ons ZB Next Gen programma, waarmee we de zelfbediening toekomstbestendig maken en dit jaar de omzet al stimuleerden.’

Koen Slippens
CEO

Nederland

In Nederland lag de kortetermijnfocus op het opvangen van de omzetzak en het bijsturen op kosten en investeringen om de cash in de organisatie te houden. We zijn daar goed in geslaagd en hebben daarnaast bewust de keuze gemaakt om een aantal strategisch belangrijke trajecten juist wel doorgang te laten vinden. De fysieke integratie van de Heineken-activiteiten in ons bezorgnetwerk is afgerond en vanaf het vierde kwartaal is alle functionaliteit in gebruik die de “één bestelling, één levering en één factuur”-ervaring aan de gezamenlijke Sligro-Heineken klanten geeft. Ons bestelplatform is gemigreerd naar SAP en al onze klanten zijn overgegaan op dat nieuwe platform. De integratie van het in 2019 overgenomen De Kweker is versneld afgerond en we hebben veel progressie geboekt binnen ons ZB Next Gen programma, waarmee we de zelfbediening toekomstbestendig maken en dit jaar de omzet al stimuleerden.

België

In België werd de omzetzak eveneens goed opgevangen door gerichte ingrepen op de kosten. Voor België stond en staat de voorbereiding op de komst van een nieuw ERP landschap dominant op de agenda. Er zijn tal van voorbereidende trajecten afgerond die een overgang in 2021 gemakkelijker en meer beheerst zullen maken. Uiteraard is er ook gewerkt aan het verder vergroten van onze commerciële slagkracht door de ontwikkeling en introductie van op specifieke klantsegmenten gerichte concepten, harmonisatie van de assortimenten binnen België en een verdere integratie van het logistieke netwerk in dat van de Groep. Binnen de versgroepen heeft België de exploitatieverantwoordelijkheid van ‘Wild en Gevogelte’ overgenomen van onze partner Ruig en is de transitie van verse vis vanuit België naar Nederland in gang gezet door de aangekondigde sluiting van Océan Marée. Operationeel is een duidelijke versterking en borging gerealiseerd in de zelfbedieningsvestigingen wat zowel de kwaliteit van de dienstverlening aan onze klanten als het rendement voor de Groep ten goede komt.

Organisatie en medewerkers

We beseffen dat de basis voor succesvol ondernemen ligt in blije, betrokken en professioneel sterke medewerkers en teams. Vanuit onze familiecultuur hebben we daar sinds jaar en dag een goede positie, maar in een groeiende en veranderende organisatie moet er wel structureel aan gewerkt worden om die positie te behouden. Om dat de juiste aandacht te blijven geven hebben we in 2020 onze People Strategie ontwikkeld en zijn we begonnen deze stap voor stap in te vullen rond de thema's mensen & teams, leiderschap, cultuur en organisatie. In een voortdurende dialoog met onze medewerkers richten we ons op de concrete behoeften en vragen die er leven en komen we met passende

oplossingen. We meten in een continu proces met behulp van Stakeholder Watch hoe dat wordt ervaren door onze medewerkers en wij zien de eerste verbeteringen op de medewerkersbetrokkenheid scores dan ook als positief.

MVO

De wereld verandert in razend tempo. Onder het motto ‘samen op weg naar duurzaam’ is in 2020 gekeken naar belangrijke thema's, die mét en naast ons duurzaam assortiment eerlijk & heerlijk spelen. Bijvoorbeeld stappen die we gezet hebben ten behoeve van ons biologisch assortiment, producten die gemaakt zijn met respect voor dieren, ons plant-based assortiment, doelstellingen op het gebied van verpakkingen, gezonde voeding en samenwerkingen met stakeholders zoals Good Fish, TSC en BSCI. In dit jaarverslag publiceren wij, zoals elk jaar, hoe onze MVO-Kernthema's zich ontwikkelen in relatie tot onze duurzaamheidsdoelstellingen voor 2030. Over de hierboven genoemde onderwerpen geven wij meer uitleg op onze website.

Resultaten

De nettowinst kwam in 2020 uit op een verlies van € 70 miljoen, oftewel een afname ten opzichte van vorig jaar van € 104 miljoen. De resultaatsontwikkeling is enerzijds het directe gevolg van het omzetverlies door COVID-19 en anderzijds de daaruit voortvloeiende eenmalige non-cash impairment die wij bij het halfjaar in België hebben verantwoord. Wat ons positief stemt, is het feit dat het bedrijfsresultaat (EBIT) over de tweede jaarhelft, ondanks de tweede lockdown, positief was. Daarnaast heeft de focus op kostenbesparing en beperking van CAPEX geleid tot een positieve vrije kasstroom van € 67 miljoen. De netto rentedragende schuldpositie (exclusief leaseverplichtingen) nam daardoor met € 71 miljoen af tot € 165 miljoen, waardoor we op een leverage ratio van 2,8 eindigden. De reeds verkregen tijdelijke verruiming op de ‘basis convenant’-afspraken met de banken en USPP-financiers bleek daardoor, evenals bij het halfjaar, per einde jaar niet nodig. Door de support van onze huisbank en de USPP-financier is er ook voor 2021 extra ruimte om de tijd tot herstel van de markt te overbruggen.

Dividend

Gegeven de resultaten van 2020 en de onzekerheid voor de komende maanden is, zoals eerder gecommuniceerd, herstel van onze financiële positie de prioriteit en is er onvoldoende basis voor een dividend over het kalenderjaar 2020.

Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van overheidssteun in de vorm van NOW, waar bij NOW 3.1 een verbod op dividend over 2020 onderdeel is van de voorwaarden.

Risicomanagement

Samen met onze Raad van Commissarissen staan wij periodiek stil bij de kansen en bedreigingen in de markt waarin wij opereren en de impact daarvan op ons businessmodel. Ook dit jaar heeft een herbeoordeling van de belangrijkste risico's en aandachtgebieden ten opzichte van onze strategische intenties plaatsgevonden. Daarbij hebben we ook stilgestaan bij COVID-19, de mate waarin dit voorzien was en de wijze waarop we er mee zijn omgegaan. Onze conclusie is dat de flexibiliteit, ondernemende cultuur, hands-on management en lange termijnrelaties met onze klanten en partners, de drijvende krachten onder onze respons waren. We kijken tevreden terug op de wijze waarop we de gevolgen van dit onverwachte fenomeen hebben aangepakt.

Vooruitzichten

Ook 2021 zal nog voor een belangrijk deel gedomineerd worden door de gevolgen van COVID-19. Naar onze verwachting zal bij een succesvolle vaccinatiestrategie het herstel vanaf het tweede kwartaal stap voor stap inzetten. Op basis van onze ervaringen in 2020, zien we dat het herstel snel kan gaan en de consument de horeca weer weet te vinden zodra het is toegestaan. Naar onze verwachting zullen we bij deze aannames in de loop van de tweede helft van het jaar weer in de buurt komen van omzetniveaus van voor COVID-19. De kosteninflatie zal naar verwachting geen bijzonderheden laten zien en op een normaal niveau tussen de 1% en 2% bewegen.

High Five

Onze vijf strategische thema's;

1. Uitblinken op klanttevredenheid in de bezorging;
2. Uitblinken op klanttevredenheid in de zelfbediening;
3. Operational excellence en rendement in de keten;
4. Een blij, betrokken en professioneel sterk team;
5. Succesvolle lancering van SAP.

Wij blijven ons daarnaast richten op de vijf meerjarige strategische thema's. In 2020 zijn deze thema's met ons jaarthema 'Geef me de vijf!' gelanceerd. Helaas was het elkaar 'de vijf geven' nu juist wat in 2020 niet mogelijk was. In 2020 is de (kosten)basis als gevolg van de extreme omzetsuitval strak weggezet. Een aantal strategische programma's is vol doorgezet of zelfs versneld en de vijf strategische prioriteiten staan fier overeind. Onze teams hebben getoond flexibel en daadkrachtig te zijn en onze marktpositie is verstevigd. Met die basis en de verwachting van in de loop van het jaar herstellende markten, gaan wij met opgeheven hoofd en veel energie 2021 in. Voortbordurend op het jaarthema van 2020 zetten we 2021 kracht bij met als jaarthema 'High Five'.

Koen Slippens
CEO

Kerngegevens¹⁾

x € miljoen	2020	2019	Mutatie (%)		2020	2019	Mutatie (%-punt)
Resultaat				Verhoudingsgetallen			
Omzet	1.946	2.395	(18,7)	Toename omzet in %	(18,7)	2,1	(20,8)
Ebitda ²⁾	75	127	(40,5)	Toename winst (verlies) in %	(304,3)	(25,3)	(279,0)
Ebita	7	66	(89,1)	Brutowinst in % omzet	24,0	24,4	(0,4)
Ebit	(76)	44	(272,3)	Ebitda in % omzet	3,9	5,3	(1,4)
Nettowinst (verlies)	(70)	34	(304,3)	Ebita in % omzet	0,4	2,8	(2,4)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	101	132	(23,4)	Ebit in % omzet	(3,9)	1,8	(5,7)
Vrije kasstroom	67	38	77,6	Winst (verlies) in % omzet	(3,6)	1,4	(5,0)
Voorgesteld dividend		24	(100,0)	Nettowinst (verlies) als % gemiddeld eigen vermogen	(15,0)	6,4	(21,4)
				Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	(8,9)	5,0	(13,9)
Vermogen einde boekjaar				Netto rentedragende schuld/ebitda ⁹⁾	2,8	2,2	0,6
Eigen vermogen	432	500	(13,6)	Eigen vermogen in % totaal vermogen	36,0	34,3	1,7
Netto geïnvesteerd vermogen ³⁾	802	902	(11,1)				
Netto rentedragende schuld	402	424	(5,3)	Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal			
Totaal vermogen	1.198	1.455	(17,7)	x € 1	2020	2019	Mutatie (%)
Medewerkers				Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,14	44,11	0,1
Jaargemiddelde (fulltime)	4.116	4.100	0,4	Eigen vermogen	9,78	11,33	(13,7)
Man/vrouw verhouding aantal medewerkers	73/27	74/26		Winst (verlies)	(1,59)	0,78	(304,2)
Man/vrouw verhouding aantal Directieleden ⁴⁾	87/13	83/17		Voorgesteld dividend		0,55	
Man/vrouw verhouding Raad van Commissarissen	80/20	80/20					
Personeelskosten ⁵⁾	219	218	0,5				
Omzet per medewerker (x € 1.000)	473	584	(19,1)				
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	53	53	0,1				
Maatschappelijk verantwoord ondernemen							
CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	22,7	27,7					
Duurzaam assortiment in % omzet	10,8	11,6					
Tevredenheid klanten ⁶⁾	73	73					
Tevredenheid medewerkers ⁶⁾	63	56					
Tevredenheid leveranciers ⁶⁾	63	67					
Investerings							
Netto-investeringen ⁷⁾	13	85	(84,2)				
Afschrijvingen en amortisatie ⁸⁾	(58)	(54)	9,3				

¹⁾ Voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

²⁾ Bruto bedrijfsresultaat; het resultaat voor financiële baten en lasten, afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

³⁾ Exclusief geassocieerde deelnemingen.

⁴⁾ Betreft de International Board, Directieteam Nederland en Directieteam België.

⁵⁾ Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten.

⁶⁾ Data op basis van Stakeholderwatch, alleen voor Nederland.

⁷⁾ In materiële vaste activa, activa voor verkoop en software (op transactiebasis).

⁸⁾ Exclusief bijzondere waardeverminderingen.

⁹⁾ Exclusief IFRS 16 Leases.

Sligro Food Group

B-to-B foodservicebedrijven
in Nederland en België

Groothandels voor de etende
en drinkende mens

Zelfbediening

Bezorging

Online

Partnership met
Heineken Nederland

Breed assortiment

Food (DKW, vers, diepvries)

Dranken

Non food (aan food gerelateerd)

Aantal artikelen

75.000

Aantal medewerkers

5.284

Onze formules / marktbenadering

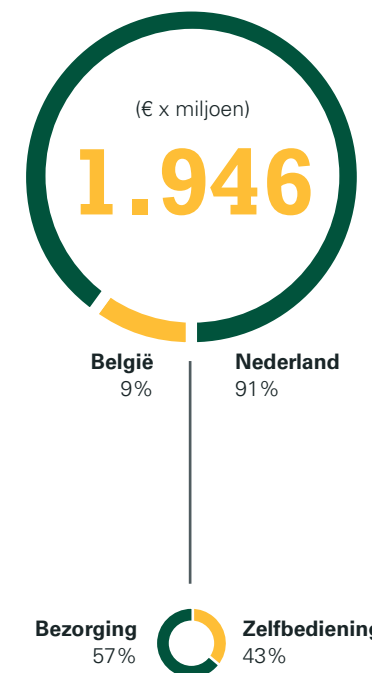
Sligro
De Kweker
Van Hoeckel
Bouter
Tintelingen
Sligro-ISPC
JAVA Foodservice

Onze productiebedrijven

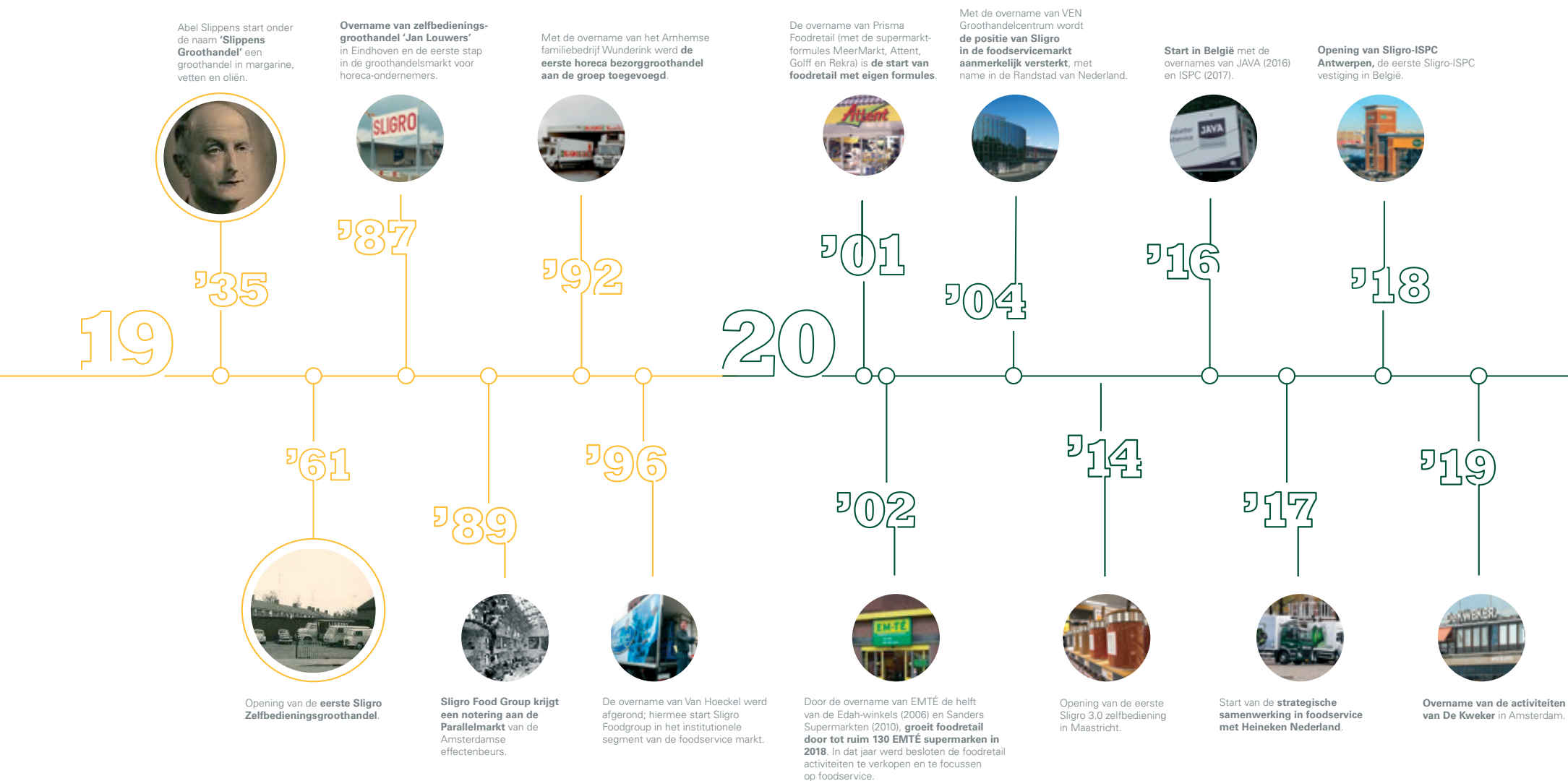
SmitVis
Culivers
Océan Marée

Onze verspartners

Kaldenberg Slagerijen
Ruig, Wild & Gevogelte
Smeding, AGF



Historie



Onze strategie

Sligro Food Group richt zich specifiek op de foodservicemarkt in Nederland en België met een totaalpakket aan food en aan food gerelateerde non-foodproducten en diensten. Onze verschillende bedrijfsonderdelen richten zich primair op onze klanten en hebben ieder een duidelijk eigen gezicht naar de markt. Ze worden centraal aangestuurd en ondersteund door een grotendeels internationaal geïntegreerde, professionele en efficiënte back-office organisatie. Er wordt op nationaal niveau, maar ook tussen Nederland en België, intensief samengewerkt en kennisuitwisseling wordt gestimuleerd tussen de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten om een zo hoog mogelijke interne synergie te bereiken.

De organisatie wordt gedreven door onze resultaatgerichte, fatsoenlijke en ondernemende cultuur, waarin consequent de klant en onze gezamenlijke passie voor lekker, goed en eerlijk eten centraal staat. Juist in tijden van crisis is cultuur een belangrijk kompas. We hebben tijdens de COVID-19 crisis ervaren dat we ons met “gewoon fatsoenlijk zaken doen” duidelijk in de markt konden onderscheiden. In een steeds groter wordende organisatie heeft het bewaken en verder uitdragen van die typische cultuur dan ook nadrukkelijk onze aandacht. De instroom van nieuw talent, en daarmee nieuwe ervaring, en kennis bij collega's met de nodige Sligro Food Group jaren op de teller, geeft ons een mooie en krachtige mix. Het goed samen laten smelten van die beide groepen vraagt wel nadrukkelijk management aandacht en zal die de komende tijd ook volop krijgen vanuit ons leiderschapsprogramma.

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

De Groep koopt overwegend zelfstandig in voor zowel de Nederlandse als Belgische bedrijfsonderdelen. Door ons lidmaatschap bij de coöperatieve inkoopvereniging Superunie, kunnen we bovendien gebruik maken van schaalvoordelen van gezamenlijke inkoop met de overige leden.

Wij beogen een gemiddelde jaarlijkse autonome omzetgroei over de economische cyclus heen van circa 3%, waarbij een inflatieniveau van ongeveer 1,5% is verondersteld. Door middel van acquisities verwachten wij harder te kunnen groeien, maar deze groei vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats. Wij streven ernaar om de winstgroei gemiddeld tenminste gelijke tred te laten houden met de omzettoename.

De Nederlandse foodservicemarkt is nog zodanig gefragmenteerd dat het ook de komende jaren waarschijnlijk is dat acquisities kunnen worden gerealiseerd. Daar de voordelen van een acquisitie moeten opwegen tegen de complexiteit van de integratie, kijken wij daarbij voornamelijk naar relatief grote spelers. In België is het foodservicelandschap nog meer versnipperd en is de markt volop in beweging. In België beogen wij in een combinatie van autonome groei en acquisities een leidende positie in de foodservicemarkt te verwerven. Voor de komende jaren ligt onze focus op deze twee landen.

Onze strategie is er op gericht om aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement te kunnen bieden. Wij willen daarbij op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen en leggen ook daarover verantwoording af. Economisch en maatschappelijk rendement gaan bij ons beursgenoteerde familiebedrijf al jaren uitstekend hand in hand. Dat vormt de basis voor de zelfstandige positie in de markt, die Sligro Food Group op langere termijn wenst te behouden.

Doel:
gemiddelde **autonome omzetgroei** over de economische cyclus

circa **3%**

Beoogde winstgroei
gelijke tred met omzettoename

Hoe wij waarde toevoegen

Onze ambitie is om als Sligro Food Group de onbetwiste marktleider in foodservice en de referentie op Good Food in de Benelux te zijn, door uit te blinken in klantbeleving en rendement. Vanuit de kracht van onze mensen, infrastructuur en samenwerking met onze partners voegen wij waarde toe voor alle stakeholders.

Middelen

Betrokken medewerkers, verenigd in onze ondernemende cultuur.

Centrale IT infrastructuur met geïntegreerde online & data competenties.

Geïntegreerd netwerk van zelfbedieningslocaties en bezorgnetwerk in Nederland en België ondersteund vanuit een Centraal Distributiecentrum in Veghel.

ZiN Inspiratie platform en Sligro Solutions waarmee we voor onze klanten relevante diensten en inspiratie bieden.

Centrale **eigen inkoopafdeling** in combinatie met partnerships via Superunie en verspartners.

Langjarig partnership met Heineken.

Trends & ontwikkelingen

vanuit de Consument

- Versnelling van digitalisering en data gedreven toepassingen
- Balans in thuiswerken versus vanuit kantoor werken
- Gezondheid maar ook het gunnen van verwennen
- Verduurzaming van food en verpakking vs. zorg voor hygiëne
- Toename take away en bezorging
- Aandacht voor groene proteïne (flex consument)
- Belang van lokaal en producten met een verhaal

vanuit de professionele Foodservice Klant

- Uitgeputte reserves als gevolg van COVID-19
- Toename afhankelijkheid van BtoC portals (vergelijken, reserveren, bezorgen)
- Toename formule/keten-vorming
- Benodigde herontdekking van bedrijfscatering
- Blijvende behoefte aan convenience in verband met kosten en deskundigheid van personeel

Strategie

In bestaande operaties **doorbraakinnovaties** realiseren door binnen- en buitenwereld uit te dagen met creatieve ideeën te komen en het inrichten van een effectieve innovatiefunnel.

Perfekte executie door mensen persoonlijk verantwoordelijk te maken en te sturen op goedgekeurde businessplannen en OGSM¹⁾.

Mensen doen graag zaken met ons door ons continu in te zetten voor **onze resultaat-gerichte, fatsoenlijke, ondernemende en klantgerichte cultuur**.

Vernieuwende Good Food concepten lanceren door in te spelen op de behoeften van foodliefhebbers.

Bestaande klanten binden door relevante services via een **platform** te faciliteren.

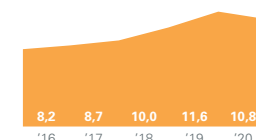
Nieuwe klanten trekken door **actieve en gerichte marktwerking** en verlaging van drempels.

Toekomstige internationale **expansie mogelijk maken** door een nieuwe IT- en organisatiestructuur.

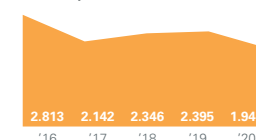
Resultaten

610.000 **5.284** **2.250**
klanten medewerkers leveranciers partners

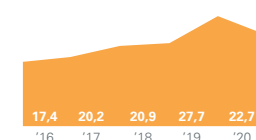
Duurzaam assortiment
% van de omzet



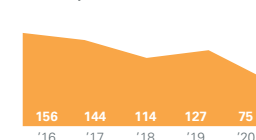
Omzet
x € miljoen



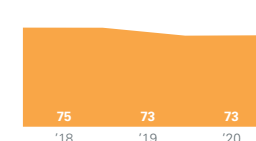
CO₂-reductie sinds 2010
%



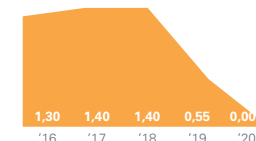
Ebitda
x € miljoen



Klanttevredenheid
Stakeholderwatch



Dividend per aandeel
x €



Uitkomsten

Aantrekkelijke partner voor **klanten** door het bieden van uitstekende dienstverlening, toevoegen van vernieuwende concepten en het faciliteren van relevante diensten tegen een concurrerend prijsniveau.

Onze internationale groei biedt ontplooiingsmogelijkheden voor onze **medewerkers**.

Leveranciers en partners krijgen de mogelijkheid om de afzet van hun producten te vergroten en nieuwe producten en diensten te introduceren.

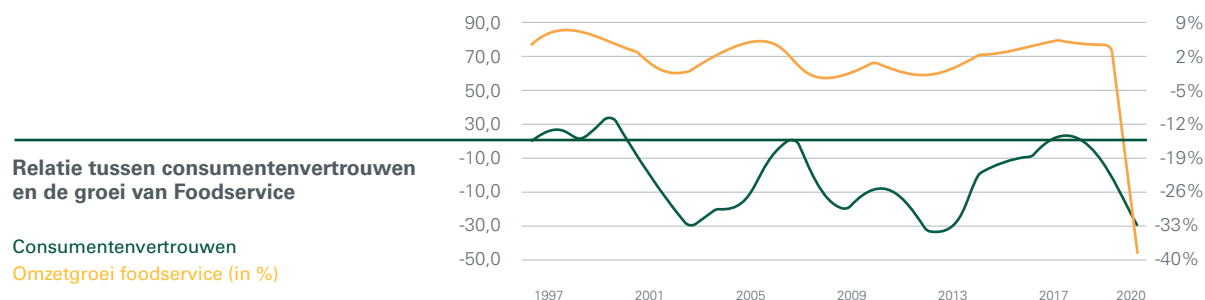
De maatschappij profiteert door groeiende werkgelegenheid, voortgang op onze geïntegreerde MVO agenda en bijdrage in de vorm van belastingafdrachten.

Aandeelhouders kan door beheerste groei en zorgvuldig beheer van de middelen op de lange termijn een aantrekkelijk rendement worden geboden.

¹⁾ Strategiemodel: Objectives, Goals, Strategies & Measures

Marktbenadering

Sligro Food Group richt zich op de markt van eten en drinken. In Nederland en België is Sligro Food Group actief binnen alle belangrijke marktsegmenten van de foodservicemarkt. Van restaurant tot fastfood, van ziekenhuis tot hotel, van cateraar tot convenience, van pretpark tot sportvereniging, van mkb'er tot multinational, van café tot bioscoop. Die markt wordt ook wel het 'out of home' kanaal genoemd. Wij zijn indirect afhankelijk van food-bestedingen door de consument. Economische indicatoren als consumentenvertrouwen en werkloosheidscijfers zijn dan ook belangrijke voorspellers voor de ontwikkeling binnen onze markten. FoodService Instituut Nederland heeft de relatie tussen consumentenvertrouwen en ontwikkeling van de Foodservice omzet in Nederland over meerdere jaren in beeld gebracht:



Met de diverse formules van de Groep richten we ons op de verschillende marktsegmenten van de foodservicemarkt. De primair op de klant gerichte activiteiten zijn gescheiden om maximaal in te kunnen spelen op de klantbehoeften van het specifieke segment. Alles 'achter de schermen' wordt maximaal centraal aangestuurd. We kiezen zowel in Nederland als België voor deze structuur, al zullen we in België eerst een volgende fase van technische integratie door gaan alvorens we aan de achterkant volledig kunnen integreren. Deze synergie geeft ons onderscheidend en lerend vermogen, alsmede een hoge mate van efficiency. Alleen daar waar het niet wenselijk of mogelijk is, werken wij met individuele systemen en processen. Hiermee wordt enerzijds naar maximale synergie gestreefd en anderzijds naar focus op de klant en op de marktsituatie per bedrijfs onderdeel en per land.

Sligro Food Group Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor in Veghel (NL)			
NEDERLAND		BELGIË	
Centrale Backoffice Veghel		Centrale Backoffice Rotselaar	
SLIGRO / DE KWEKER	VAN HOECKEL	SLIGRO-ISPC	JAVA FOODSERVICE
Landelijk netwerk van zelfbedienings-vestigingen, bezorgservicevestigingen en (voormalig) Heineken distributiecentra		Zelfbedienings- en bezorgservicevestigingen, bezorgservicevestiging met afhaalmogelijkheid en bezorging vanuit Nederland	
Sligro Verspartners (deelnemingen in vier versbedrijven); gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (SmitVis en Océan Marée); grootkeukens (Bouter); kerstgeschenken (Tintelingen)			

Wij geloven in de kracht van een sterk netwerk dat bestaat uit een geïntegreerd geheel van zelfbedienings- en bezorgservicegroothandels gecombineerd met één digitale omgeving, waar onze mensen het verschil maken. De kracht van het netwerk ligt in de onderlinge samenwerking. Zo bezoekt 70% van onze bezorgklanten gemiddeld tweemaal per maand de zelfbedieningsvestiging voor inspiratie, advies en een vergeten of acute boodschap. De zelfbedieningsvestiging leent zich bij uitstek als inspiratie-omgeving c.q. showroom en voorraad/afhaalcentrum voor de kleinere foodserviceklant die, wanneer hij doorgroeit en het gewenst is, geruisloos

Marktaandelen

26,6%

**Marktleider
Foodservice in Nederland**

3,5%

**Top vijf
Foodservice in België**

kan overstappen op bezorging. Ook zijn er relatief grote zelfbedieningsklanten die er de voorkeur aan geven hun inkopen zelf te doen, zelf hun (vers-)producten te selecteren en met onze specialisten van gedachten te wisselen over het vak. Dus hoewel we de operaties gescheiden hebben met het oog op efficiency en de behoeftes van onze klanten, is de commerciële samenwerking sterk verankerd. Dat werkt door in een integrale prijs-, bonus- en managementinformatie-structuur voor onze klanten zodat het inkopen in beide kanalen prima samengaat.

In de foodservicemarkt in Nederland zijn wij marktleider met een marktaandeel van 26,6% (bron: FSIN). In België hebben we met JAVA Foodservice en Sligro-ISPC een top vijf positie met een marktaandeel van ongeveer 3,5% (eigen inschatting, mede gebaseerd op data van Foodservice Alliance).

‘We vinden het belangrijk om horeca-professionals te helpen nóg beter te worden in hun vak en business.’

Hanna Polman
customer solutions manager bij Sligro



'Eén definitie van duurzaamheid? Die is er niet. Voor de één betekent duurzaamheid het tegengaan van ontbossing; voor een ander heeft het te maken met dierenwelzijn of mensenrechten. Dat is het mooie aan mijn vak, dat het nooit hetzelfde is. Ik vind het heerlijk om met collega's, klanten, leveranciers en andere stakeholders te bekijken hoe we duurzaamheid en gezondheid binnen ons spectrum steeds maar weer kunnen verbeteren, bijvoorbeeld via onze propositie eerlijk & heerlijk. Steeds met als doel de klant zo goed mogelijk te begeleiden in zijn uiteindelijke productkeuze.'

Hilde Snoeijen

Coördinator Duurzame en gezonde voeding

Hoofdkantoor Veghel



'Duurzaamheid is voor iedereen anders.'

Synergie

Sligro Food Group is geen groep van bedrijven, maar is één geïntegreerd bedrijf met overlappende klant- en distributievormen. Hoewel er veel verschillen bestaan in de cultuur en voorkeuren binnen de foodservicemarkten van Nederland en België zien we juist ook veel overeenkomsten en mogelijkheden om synergie-voordelen te behalen.

We bedienen reeds tal van klanten in beide landen, waarvoor we ons volledige netwerk inzetten. De kennis en kunde van zowel onze Nederlandse als Belgische medewerkers kunnen we dan ook breed in de organisatie inzetten en we ervaren met veel genoegen dat de bereidheid tot het uitwisselen en gebruiken van best practices in beide landen erg groot is.

Ons centrale distributiecentrum in Veghel speelt een belangrijke rol in de efficiency en effectiviteit van de logistiek binnen de Groep en helpt ons de schaalgrootte die we met de verschillende routes naar de markt creëren om te zetten in kostenvoordelen. De meest efficiënte supply chain is niet alleen een voordeel vanuit kosten en kwaliteit van dienstverlening, maar biedt ook op het vlak van duurzaamheid kansen. Door de geografische nabijheid kan dat netwerk ook deels worden ingezet voor onze Foodservice activiteiten in België. Dat blijkt voor een aantal leveranciers met een minder internationale blik een nog te nemen drempel maar ook daar zien we gelukkig volop ontwikkeling. Diezelfde synergie geldt voor de centrale structuur en systemen, waarbij de afdelingen en processen, daar waar nuttig, zo zijn ingericht dat deze voor de Groep als geheel werken. Juist door die gezamenlijke activiteiten zijn wij in staat te investeren in mensen en systemen, daar waar dat het verschil kan maken.

Onze commerciële systemen en data kunnen in alle kanalen worden ingezet, al vullen we dat per segment wel duidelijk verschillend in op basis van de behoeften van onze klanten. We zien op dat vlak steeds weer nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden door interne benchmarking, maar ook door successen uit andere markten. De ondersteunende techniek en het datamanagement zijn centraal geregeld. Wij geloven dat datagedreven ondernemen een cruciale concurrentiefactor is.

We organiseren inkoop- en met name assortimentsmanagement dicht bij de klant in elk land en combineren de inkoop waar mogelijk ook over de landsgrenzen heen. Het lidmaatschap van Superunie zorgt er bovendien voor dat we significante voordelen kunnen behalen op een deel van het Foodservice assortiment dat overlapt met de retailmarkt. In combinatie met de eigen inkoopafdeling binnen Sligro Food Group creëren we daarmee een sterk inkoopblok in de markt. 'Sterk' zien wij daarbij als kracht en niet als macht. Wij zijn van het creëren van waarde en niet van het afbreken of slopen ervan. Wij geloven in duurzame samenwerking met partners aan de leverancierszijde. Samen met onze eigen productiebedrijven en verspartners zijn we in staat onderscheidende producten aan te bieden voor al onze klanten. Ook het ruime scala van hoogkwalitatieve en ook innovatieve Exclusieve Merken geeft onze formules onderscheidend vermogen in de markt. Exclusieve Merken worden veelal in nauwe samenwerking en op basis van lange termijn partnerships met onze leveranciers ontwikkeld.

De kracht van onze unieke bedrijfscultuur is een belangrijke onderscheidende factor in de markt. De passie voor eten en drinken en de klantgerichtheid zitten in de genen en zijn niet aangeleerd. Dat maakt het 'echt' en moeilijk te kopiëren en dat wordt ook zo ervaren door onze klanten. Daar zijn we trots op. Daar waar we in Nederland spreken van ons 'Groene Bloed', spreken we in België over 'Ons Peper & Zout' met dezelfde onderliggende waarden die ons verbinden.

1
geïntegreerd bedrijf

Passie
voor eten en drinken

Unieke
ondernemende bedrijfscultuur

Ontwikkelingen 2020

**Flexibel,
daad-
krachtig
en onder
controle**

COVID-19

Het afgelopen jaar stond voor het grootste deel in het teken van de COVID-19 pandemie en de impact die de door de overheden genomen maatregelen hadden op de bedrijfsvoering van onze klanten en daarmee die van Sligro Food Group. Hoewel in onze risicoanalyses een pandemie niet als zodanig expliciet was opgenomen, bleek onze weerbaarheid als organisatie, vanuit een cultuur vol ondernemerschap en daadkracht, groot. Wij zijn dan ook trots op de wijze waarop en de snelheid waarmee onze collega's steeds zijn ingesprongen op de nieuwe ontwikkelingen rond COVID-19. Het steeds weer af- en opschalen van de operatie met oog voor medewerkers, klanten, leveranciers en alle partners kostte een extra inspanning maar zelfs daar kregen we in de loop van het jaar al wat routine in. Flexibel, daadkrachtig en ondanks de forse impact steeds onder controle. Wij zijn dankbaar voor de steun die we ervaren vanuit onze aandeelhouders, banken en USPP-financiers, die zich achter de keuzes van de onderneming schaalden en zorgden voor extra ruimte waar dat nodig was en is. Juist in tijden als deze, betaalt de investering in langjarige relaties en partnerships met al onze stakeholders zich uit.

In Nederland en België zijn wij gedurende een aantal perioden in de zelfbediening toegankelijk geweest voor 'niet-pashouders'. In Nederland was dat tijdens de weken waarin de horeca gesloten was. In die periode konden we samen met de collega-groothandels in Nederland en België de druk op de supermarkten verkleinen en een betere spreiding van consumpten over beschikbaar winkelloppervlak bewerkstelligen. Het is voor ons dan ook onbegrijpelijk dat de Nederlandse overheid er voor koos dat juist met de drukte voor de kerstdagen, niet toe te staan.

De massale vraaguitval heeft in onze branche met relatief veel vaste kosten (IT, Data, logistieke netwerk (vrachtvloot en DC's)), kosten van breuk (THT) en faillissementen van klanten, forse impact. Daarvoor ontvingen wij, ondanks herhaalde verzoeken, helaas geen steun. Wij konden in Nederland en België wel gebruik maken van NOW en TWO, hetgeen in ons geval echt heeft bijgedragen aan opvang van omzetverlies maar bovenal behoud van werkgelegenheid voor onze vaste medewerkers. In het hoofdstuk 'Financiële resultaten' zullen we de belangrijkste eenmalige effecten van COVID-19 op de cijfers toelichten.

Nederland

Het omzetverlies voor de Groep en de grilligheid gedurende het jaar is weergegeven in de grafieken hierna. Daaruit is af te lezen dat het omzetverlies zich met name concentreerde in de bezorging en dat juist de zelfbediening enige groei liet zien.

De algehele vraaguitval als gevolg van de COVID-19 maatregelen in onze markt konden wij niet beïnvloeden, maar door onze gespreide klantenportefeuille, de combinatie van zelfbediening en bezorging en een ondernemende, positieve opstelling naar onze klanten, presteerden we beter dan veel van onze concurrenten en wonnen marktaandeel.

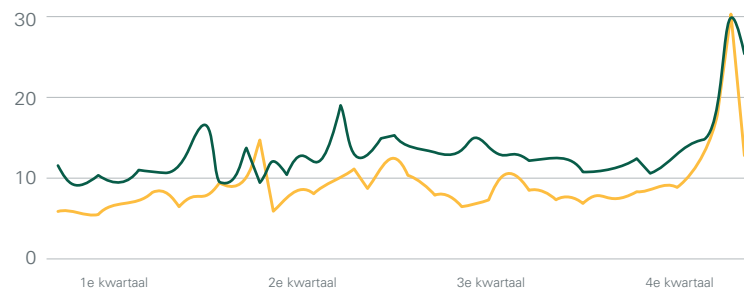
In Nederland hebben we ons daarnaast gericht op de voortgang en versnelde afronding van een aantal grote programma's. Binnen de vooraf ingeschatte termijn van drie jaar is de fysieke integratie van de activiteiten van Heineken afgerond. Ook de technologie is opgeleverd en in gebruik genomen om onze gezamenlijke klanten op één platform te laten bestellen en één factuur te bezorgen. Daarmee is de belofte van één order, één levering, één factuur ingelost. In Nederland is bovendien rond de zomer onze nieuwe op SAP Hybris gebouwde webomgeving met succes live gegaan en ondertussen zijn alle 40.000 bezorgklanten van Sligro gemigreerd van de oude naar de nieuwe omgeving. Dit platform is ook de basis voor onze onlineactiviteiten in België. We hebben versneld de activiteiten van De Kweker geïntegreerd. Na de overname in 2019 zijn in oktober 2020 zowel de zelfbedieningsactiviteiten, de bezorgactiviteiten als de hoofdkantooractiviteiten in de Sligro-systemen

Het omzetverlies voor de Groep en de grilligheid gedurende het jaar is weergegeven in onderstaande grafieken. Daaruit is af te lezen dat het omzetverlies zich met name concentreerde in de bezorging en dat juist de zelfbediening enige groei liet zien.

Nederland Zelfbediening

Omzetverloop per week vs. vorig jaar (x € miljoen)

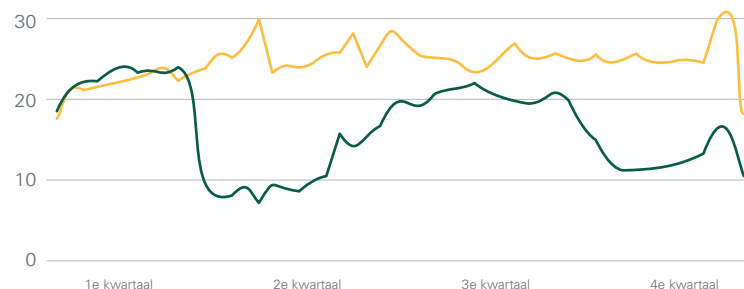
2020
2019



Nederland Bezorgservice

Omzetverloop per week vs. vorig jaar (x € miljoen)

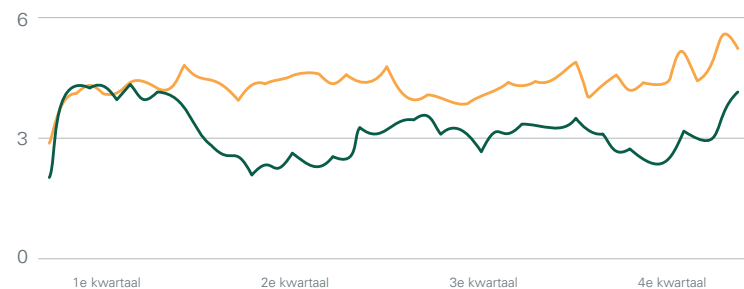
2020
2019



België Zelfbediening & Bezorgservice

Omzetverloop per week vs. vorig jaar (x € miljoen)

2020
2019



en infrastructuur opgenomen. Dat is zes maanden sneller dan gepland. De zelfbediening kende een sterk jaar, mede door de ontwikkelingen binnen het programma 'ZB Next Gen'. Tal van aanpassingen op assortiment, promotie en besturing zijn doorgevoerd en worden goed ontvangen door onze klanten. We zijn gestart met bezorging vanuit de zelfbediening voor klanten met een 'incidentele of onregelmatige' bezorgbehoefte en hebben onze assortimenten nu ook online zichtbaar voor alle klanten, dus ook die van de zelfbediening. Een belangrijke stap om de digitalisering ook voor de zelfbedieningsgroothandels verder uit te kunnen bouwen.

België

In België, zo is onze inschatting, ontwikkelde onze omzet zich wat beter dan die van de markt als geheel. De integratie van onze Belgische activiteiten is verder vormgegeven, waaronder de harmonisatie van assortimenten en prijzen binnen Sligro-ISPC. De supply chain is verder geoptimaliseerd, waarbij het centrale distributiecentrum in Veghel in toenemende mate ook als toeleverancier voor de Belgische vestigingen dient. Ook is de inkooporganisatie in transitie naar een internationaal model dat centraal vanuit ons hoofdkantoor in Veghel zal worden aangestuurd. In het vierde kwartaal hebben we aangekondigd de productielocatie van Océan Marée in België te sluiten en de activiteiten over te hevelen naar SmitVis in Nederland. Naar verwachting zal die overgang in het eerste kwartaal van 2021 worden afgerond. Uiteraard stond dit jaar ook in het teken van de voorbereidingen op de komst van SAP. Tal van processen zijn in de oude (ERP) omgeving al in lijn gebracht met de werkwijze die straks binnen SAP gehanteerd zal worden.

Overig

Naast de ontwikkelingen die primair zagen op de Foodserviceactiviteiten in de landen waarin we actief zijn, hebben we op Groepsniveau aan een aantal landoverstijgende trajecten gewerkt.

Het afgelopen jaar is onze People Strategie neergezet. Wij geloven dat de basis voor het succesvol realiseren van onze doelen ligt in een blij, betrokken en professioneel team. Dat is geen nieuwe kennis en dit realiseerden wij ons als beursgenoteerd familiebedrijf al heel lang, maar een sterke bedrijfscultuur heeft onderhoud en continu aandacht nodig om haar kracht te behouden. De People Strategie biedt een solide structuur om dat nu en in de toekomst te borgen. De strategie is opgebouwd uit vier onderdelen rond mensen & teams, cultuur, leiderschap en organisatie en in 2020 zijn al tal van initiatieven op deze gebieden ontwikkeld en in gebruik genomen.



‘Op dit nieuwe
en overzichtelijke
platform bestel ik
lekker snel!’

Dennis Raaijmakers

Lunchroom Welkom Thuis, Helmond

De transitie naar een nieuwe online en ERP omgeving is in volle gang. Ondanks de operationele uitdagingen die de markten ons voorschotelden het afgelopen jaar, hebben we ervoor gekozen juist op dit terrein zo veel mogelijk door te gaan op de ingeslagen weg. De livegang van ons nieuwe online platform in Nederland, de ingebruikname van onze nieuwe artikel-masterdata omgeving en het grotendeels afronden van de bouw van de eerste versie van de nieuwe ERP omgeving zijn daar de tastbare resultaten van. Hoewel we verwacht hadden de bouw van de ERP omgeving eerder in 2020 af te ronden, zijn we tevreden dat het ons, ondanks de complexiteit en omvang van het programma en de fysieke beperkingen als gevolg van COVID-19, gelukt is deze belangrijke mijlpalen per einde 2020 te behalen. In 2021 zullen we testen, trainen en optimaliseren en de eerste versie van het ERP pakket live brengen in België.

'Voordat ik een jaar geleden naar Culivers kwam, was ik jarenlang chefkok in de horeca. Ik geniet van mijn nieuwe baan, van het ritme en van het hogere doel dat we nastreven. De maaltijden die we ontwikkelen, gaan naar ziekenhuizen, verzorgingsinstellingen enzovoorts. Kortom: naar mensen die ziek of kwetsbaar zijn. Ik vind het heel mooi om me voor hen in te zetten. Want ook mensen met een allergie, of die vanwege slikproblemen alleen maar gemalen voeding kunnen eten, hebben recht op een lekkere maaltijd.'

Bastiaan Boevée
Dieetkok Culivers



'Iedereen
heeft recht op
een lekkere
maaltijd'



‘Coronaproof genieten’

‘Een van mijn hoofdtaken is het organiseren van events, zowel intern als voor onze klanten. Een mooie verantwoordelijkheid! Het gevoel als alles in de plooi valt en de gasten met een tevreden gevoel terug naar huis gaan ... Het levert me iedere keer weer veel plezier op. In 2020 gingen veel evenementen helaas niet door. Toch hebben we de handen uit de mouwen gestoken, bijvoorbeeld door het bedenken van nieuwe concepten. Zoals Happy Friday, waarmee we collega's op kantoor coronaproof laten genieten van een versnapering of een diner. Want dat is wat we het liefste doen: anderen verwennen met lekker eten en drinken.’

Sara Sels
Marketingassistente JAVA Foodservice

Organisatie en medewerkers

5.284 medewerkers

4.116 FTE

Diversiteit

Man

73%

Vrouw

27%

Nationaliteiten

44

Dienstverband

Gemiddeld aantal jaren

9,3

Leren en ontwikkelen

E-learning

76%

Klassikaal

24%

Organisatie en medewerkers



Sligro Food Group streeft ernaar een organisatie te zijn waar blijde, betrokken en professioneel sterke teams samen de ambitie van de Groep realiseren.

We willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor onze huidige en toekomstige medewerkers. In de komende jaren zullen we onze wijze van aansturen en het begeleiden en ontwikkelen van medewerkers en teams doorontwikkelen, waardoor leren en presteren nog meer hand in hand gaan. Om een sterke verbinding met onze talentvolle medewerkers te creëren, ze maximaal te laten uitblinken en ze het beste uit zichzelf te laten halen, zullen we onze Talent Management aanpak verder activeren. Een snel veranderende wereld, met grote demografische verschuivingen en sterke digitale ontwikkelingen, vraagt aandacht voor duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers zodat we samen de uitdagingen aan kunnen gaan die dat met zich meebrengt.

We streven relatief langdurige dienstverbanden na en dat willen we bereiken door het boeien en binden van medewerkers, onder meer door het stimuleren van groei van medewerkers via zelfregie en het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidingsaanbod en loopbaanmogelijkheden. We zullen ons HR-beleid meer doelgroepgericht inrichten voor een betere aansluiting op de specifieke behoeften vanuit verschillende segmenten van de arbeidsmarkt en medewerkersgroepen.

We ontwikkelen dit via de vier pijlers van onze visie op medewerkers: mensen & teams, leiderschap, cultuur en organisatie. Dit zien wij als een integraal onderdeel van onze bedrijfsstrategie. Wij hebben de People Strategie en agenda, alsmede de jaarlijkse People plannen verankerd in en gekoppeld aan onze bedrijfsstrategie en jaarplancycclus. Hiermee realiseren we actieve voortgang op deze gebieden in balans met de overige bedrijfsdoelstellingen. Het afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van de opzet en vaststelling van onze plannen per pijler en zijn we gestart met de uitwerking en implementatie van tal van initiatieven. De primaire focus heeft daarbij op de Nederlandse organisatie gelegen, waarna de Belgische bedrijfsonderdelen op dezelfde gebieden snel zullen aanhaken.

Mensen & Teams

Ons doel

We hebben gepassioneerde medewerkers die in alle domeinen vakmanschap uitdragen, vaardigheden ontwikkelen bij nieuwe manieren van werken en effectief samenwerken over de domeinen heen.

Het afgelopen jaar hebben we van alle managementteams een analyse gemaakt van de sterktes en versterkers die de prestaties van de teams beïnvloeden. Dat heeft veel inzicht gegeven in de reeds aanwezige kwaliteiten binnen het team, maar ook in de ontwikkelbehoeften die er zijn. Daarop zijn gericht ontwikkelacties gedefinieerd die het team gaan helpen bij het realiseren van de organisatiedoelen.

Leren & ontwikkelen

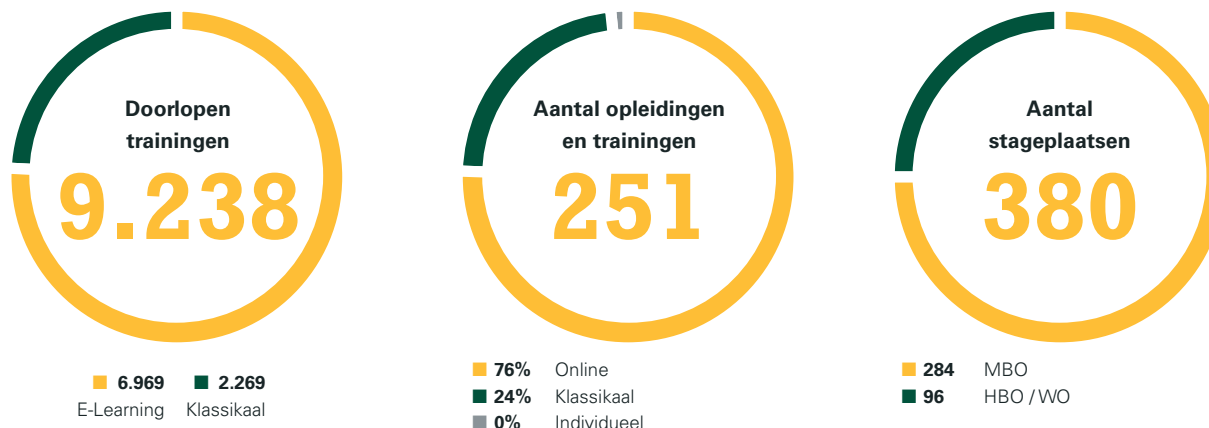
Blijven leren en ontwikkelen is voor alle medewerkers van Sligro Food Group van groot belang. De veranderingen binnen en buiten de organisatie zorgen ervoor dat werkzaamheden en functies continu moeten worden aangepast. Wie niet mee verandert en zichzelf niet steeds opnieuw uitdaagt kan op termijn niet meer mee. Vanuit de Sligro Academy hebben wij daarom leerprogramma's voor alle niveaus in onze organisatie die zowel vakinhoudelijk als competentiegericht zijn. Naast de opleidingen die wij zelf hebben ontwikkeld wordt gebruik gemaakt van extern aanbod aan opleidingen vanuit opleidingsinstituten voor specifieke functionele gebieden of competentiegerichtte trainingen. Wij dragen graag bij aan de opleiding en ontwikkeling van nieuw talent. Zoals door stageplaatsen vanuit diverse opleidingen. Omgekeerd biedt dit ons nieuwe, frisse inzichten.

Om te onderstrepen hoe belangrijk wij leren en ontwikkelen vinden, organiseren wij regelmatig evenementen waarbij we onze waardering uiten aan de mensen die tijd en energie in een opleiding of training hebben gestopt. Zo hebben we afgelopen jaar wederom de 'Leerheldendag' georganiseerd waarbij we een grote groep medewerkers die een opleiding heeft gevolgd in het zonnetje hebben gezet. Daarnaast hebben we de jaarlijks toe te kennen 'Jan Hoenselaarsprijs' (studiebeurs) uitgereikt voor het beste stageverslag of afstudeeronderzoek (zowel op MBO als HBO/ WO niveau) van een medewerker of een gezinslid van een van onze medewerkers.

We hebben in 2020 een nieuwe leer- en presteercyclus ontworpen die vanaf 2021 onze huidige beoordelingscyclus zal vervangen. Daarin staan ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers centraal en wordt doorlopend op informele wijze feedback en coaching gegeven. Daarnaast worden individuele en teamdoelstellingen toegelicht en de voortgang geëvalueerd, wat zorgt voor meer duidelijkheid en transparantie in ieders rol en verantwoordelijkheden.



Leren en ontwikkelen binnen Sligro



Gezondheid & veiligheid

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers zich prettig voelen en een veilige en gezonde werksituatie ervaren. Dat betekent dat we duurzaam investeren in tastbare maatregelen en hulpmiddelen om de veiligheid voor onze medewerkers te vergroten. In training en communicatie creëren we bewustwording om veiligheid continu onder de aandacht van onze medewerkers te brengen en te houden.

Veilig werken werd in 2020 nog eens extra van belang toen COVID-19 haar intrede deed in Nederland en België. In een fase van grote onzekerheid over de gevolgen voor de gezondheid, moesten we maatregelen nemen om zowel de fysieke als mentale gezondheid van onze collega's te beschermen. Alles overziend zijn we daarin geslaagd. We zijn goed in gesprek gebleven met elkaar en hebben door het nemen van extra maatregelen de zorgen die leefden weggenomen. Onder meer mondkapjes, kuschschermen, reinigen van winkelkarren, wegbewijzing, afstandsmaatregelen, communicatie in de locaties en beveiligers aan de deur hebben geholpen de veiligheid en gezondheid van onze medewerkers en klanten te beschermen. In de logistieke operatie, productie- en kantooromgeving meten we de lichaamstemperatuur aan de poort voor een veilig gevoel op de werkvloer. We laten commercieel op COVID-19 testen om doorlooptijden voor medewerkers in te korten en rollen op brede schaal middelen voor thuiswerken uit.

Het verzuim nam in Nederland ten opzichte van vorig jaar toe. Dat is grotendeels toe te schrijven aan COVID-19, maar we zien al enkele jaren een opwaartse trend die niet past bij wat wij nastreven. De komende jaren zullen wij onze inspanningen om het verzuim terug te dringen dan ook intensiveren.

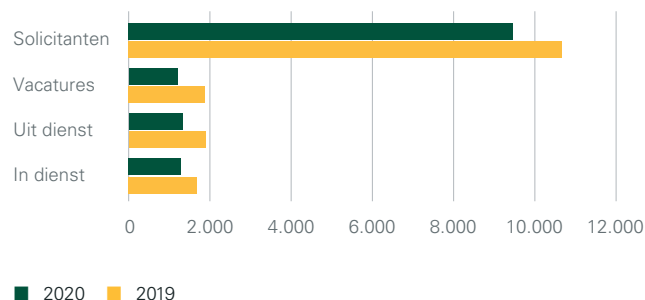
In België zien we wederom een daling in het verzuim. Ook daar blijven we ons inzetten om die trend vast te houden.



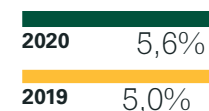
Verloop en Ziekteverzuim

¹⁾ Gemiddelde percentage afwezige uren vanwege ziekte ten opzichte van contracturen (werkelijke uren voor hulpkrachten).

Verloop in aantallen



Ziekteverzuim Nederland¹⁾



Ziekteverzuim België¹⁾



Diversiteit

Diversiteit is binnen onze organisatie een open en bespreekbaar onderwerp. Het is geen geforceerd proces waar enkel streefcijfers gelden. Diversiteit kent immers meer dimensies dan alleen de man-vrouw verhouding en vanuit die insteek willen wij het thema beschouwen. We streven naar diversiteit, ook in hogere functies. Bij gelijke geschiktheid zullen we steeds de diversiteit, waaronder de balans tussen mannen en vrouwen, vergroten. De algemene opvattingen over dit onderwerp onderschrijven wij volledig en we vinden het belangrijk deze balans stap voor stap te bereiken. De waarde van diversiteit komt ook bij het werken met multidisciplinaire teams tot uiting. Breed kijken naar issues en oplossingsrichtingen dragen bij aan een hoge kwaliteit van besluitvorming.

Leiderschap

Ons doel

We hebben een moderne leiderschapsstijl die past bij de cultuur- en groeiambities van de Groep alsook bij de maatschappelijke ontwikkelingen.

Als beursgenoteerd familiebedrijf hebben we de ambitie om verder te groeien en te professionaliseren. De basis daarvoor zijn blijde, betrokken en professioneel sterke medewerkers en teams die gezamenlijk werken *in* en

aan Sligro. Dat vraagt om leiderschap en goed people management met een positieve impact op betrokkenheid, prestatie en ontwikkeling van onze medewerkers en teams tot gevolg. Op die manier stellen we onze medewerkers in staat om elke dag het beste uit zichzelf en elkaar te halen om zo onze klanten écht verder te brengen.

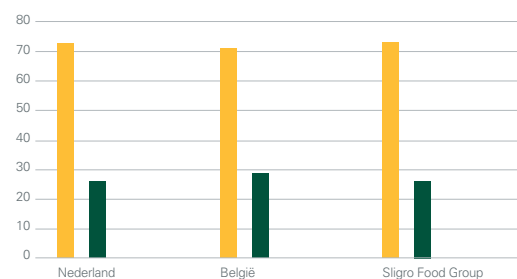
Om dat te concretiseren heeft Sligro Food Group het afgelopen jaar een leiderschapsmodel ontwikkeld waarmee we onze collega's in leidinggevende rollen kunnen helpen om elke dag het beste uit hun mensen en teams te halen. Dit model is opgebouwd uit vijf elementen: leiden, verdiepen, ontwikkelen, verbinden en leveren. Het is een gestructureerde aanpak die onze leidinggevers enerzijds helpt bij het scheppen van duidelijke kaders en doelen voor hun medewerkers en anderzijds bij het borgen van de voortgang en resultaten daarop. Van leiden tot leveren noemen we dat. We realiseren ons echter ook dat het leveren niet kan zonder inzicht en ontwikkeling op individuele competenties van mensen, coaching en begeleiding en oprechte interesse in elkaar. Dat is vervat in het verdiepen, ontwikkelen en verbinden.

Dat vraagt wat van onze leidinggevers die op hun beurt ook ondersteuning nodig hebben om hun rol te vervullen. Om hen daarbij te helpen zijn we gestart met het geven van duidelijke kaders bij de rol van leidinggevers. We hebben leiderschapsprofielen ontwikkeld voor de verschillende niveaus waarin de kernverantwoordelijkheden en resultaatgebieden van de rol als leidinggevende zijn benoemd en vastgelegd.



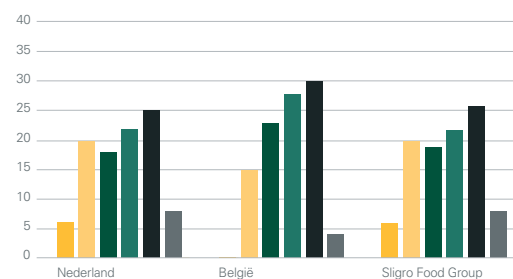
Diversiteit

in % van het totaal



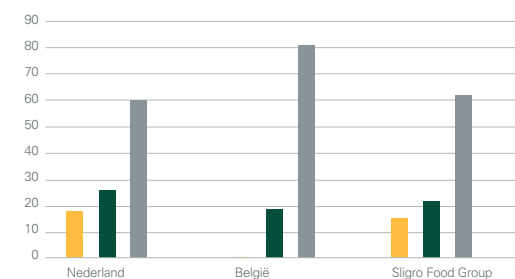
Geslacht

- man
- vrouw



Leeftijd

- < 20
- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50-60
- ≥ 60



Contractsoort

- 2-12 uur p/w (hulpkracht)
- 12-36 uur p/w (parttime)
- ≥ 36 uur (fulltime)

Naast het geven van kaders helpen we de leidinggevenden ook bij hun ontwikkeling in hun rol als people manager door hen een gericht leer- en ontwikkelprogramma aan te bieden. Alle leidinggevenden doorlopen workshops op het vlak van leren & presteren, duurzaamheid & vitaliteit, 360 graden feedback, maar zij krijgen ook individuele leerpaden aangeboden met continue coaching en begeleiding, afhankelijk van hun specifieke leerdoelen.

Cultuur

Ons doel

We hebben een ondernemende cultuur die de verdere professionalisering ondersteunt en initiatief, daadkracht en continue verbetering stimuleert in een veilige en inspirerende omgeving.

Onze uitgesproken cultuur met de daarin verankerde waarden en normen is een belangrijke pijler onder onze manier van ondernemen. Binnen onze organisatie voel je de passie voor onze producten, diensten en klanten. We zijn wars van status en streven naar transparantie en een sfeer van vertrouwen en respect. Het verbeteren van inzichten door verbinding van collega's met een rijke Sligro Food Group ervaring en nieuwe talenten vraagt een constructieve dialoog. Ons ondernemend karakter maakt ons wendbaar terwijl we ons oog houden op de uitgezette koers. Samen op zoek naar continue verbetering en het vieren van successen. In Nederland noemen we dat 'Groene Bloed'. In België 'Ons Peper en Zout'. Bij het land passende termen met dezelfde onderliggende waarden. Wij zijn verankerd in de samenleving en leggen over onze manier van ondernemen dan ook graag verantwoording af aan alle belanghebbenden. Als beursgenoteerd familiebedrijf is dat voor ons een vanzelfsprekende zaak en wij voelen dit niet als verplichting.

In een sterk veranderende omgeving vraagt cultuur om actieve aandacht en onderhoud. Dat bleek ook uit de signalen die we vorig jaar en dit jaar kregen van onze medewerkers vanuit onze metingen op medewerkers-betrokkenheid. In 2020 hebben we veel tijd gestoken in de dialoog met onze medewerkers (zowel oud als nieuw) om de onderliggende aandachtsgebieden in kaart te brengen. Daaruit bleek de roep om meer heldere kaders en doelen. Onze mensen willen meer gehoord en betrokken

worden, de ruimte voor ontwikkeling en samenwerking krijgen, en bovendien waardering krijgen. Ook de gepercipieerde afstand tussen hoofdkantoor en de operatie en het gevoel dat de ontzorgende rol vanuit het hoofdkantoor minder wordt opgepakt, waren steeds terugkerende thema's. Naast een goed inzicht in de onderwerpen die leven, gaf dat ons richting om deze te adresseren.

Na de grote organisatieveranderingen van de afgelopen jaren en diensten-gevolge de uitstroom van ervaren collega's en cultuurdragers en de instroom van nieuwe collega's, ervaren we dat veel collega's wat zoekende zijn naar de identiteit van Sligro Food Group en hun rol binnen de organisatie. De identiteit van Sligro Food Group en waar we voor staan, moeten we opnieuw en blijvend uitdragen aan zowel bestaande als nieuwe collega's. Dat deden we sinds een groot aantal jaren onder meer door te communiceren over onze kernwaarden vervat in 'Ons Groene Bloed' en 'Ons Peper en Zout' maar we zullen dit nieuw leven moeten inblazen in de organisatie. In de tweede helft van het jaar zijn we gestart met het opfrissen en we verwachten het resultaat daarvan begin 2021 breed in de organisatie te presenteren.

Om initiatief, daadkracht en continue verbetering blijvend te stimuleren hebben we een eigentijdse, digitale versie van de ideeënbus (het Ideeën Lab) ontwikkeld die we komend jaar in gebruik zullen nemen. Het is een mooie manier om de reeds volop aanwezige betrokkenheid en ondernemerschap bij onze medewerkers te stimuleren en gebruik te maken van de kennis en kunde aanwezig onder al onze collega's. In het verleden hadden we uiteraard al soortgelijke initiatieven, maar deze digitale variant borgt dat we dit ook in een groeiende organisatie kunnen blijven doen.

Organisatie

Ons doel

We zijn een internationale organisatie die zowel schaalvoordeel als lokale nabijheid bij markt en klanten optimaal inzet.

Als groothandel met een grote logistieke- en vestigingsoperatie is het van belang om continu te groeien en schaalgrootte om te zetten in toenemende efficiency. De ingezette standaardisatie van processen en waar mogelijk

Jubilea 2020

2

50 jaar

19

40 jaar

34

25 jaar

266

12,5 jaar

reductie van complexiteit is in volle gang. Daarnaast werken we sinds dit jaar met een internationale structuur die zorgt voor centrale sturing en ondersteuning in combinatie met lokale markt- en klantverantwoordelijkheid.

Wij geloven in een organisatiemodel waarbij de strategische keuzes centraal worden gemaakt en centraal georganiseerde functionele afdelingen samen de complexiteit oplossen om zo onze bezorgservicevestigingen en zelfbedieningsvestigingen te ontzorgen. Met veel kennis van de operatie stellen we ons op management- en directieniveau in staat om de juiste strategische en tactische keuzes te maken. Verbinden, horizontaal maar zeker ook verticaal is daarmee van groot belang en traditioneel een van de sterktes van Sligro Food Group. In de logistieke operatie en de vestigingsoperatie sturen wij onze mensen op begrijpbare eenvoudige KPI's die zij direct kunnen beïnvloeden. De kaders waarbinnen lokaal geopereerd kan worden, zijn centraal gedefinieerd en dragen bij aan bewegingsruimte om je als medewerker ondernemend op te stellen. Op deze wijze zorgen we voor wendbaarheid en lokale focus voor zowel de dagelijkse operatie als voor interactie van onze collega's met onze klanten.

De ambitie om op termijn internationaal verder te groeien is onverminderd groot. We realiseren ons echter ook dat het tempo waarin dat gaat, minder hoog ligt dan wij aanvankelijk dachten. De directie- en organisatiestructuur die we hadden ingericht met het oog op die groei, hebben we eind 2020 herzien en wordt met ingang van 2021 aangepast. In essentie richten we ons meer in op een BeNe organisatie, met een centrale directie voor

Nederland en België samen en een efficiënte overleg- en communicatiestructuur daaronder. Dat zal ons de komende jaren helpen om de snelheid en kwaliteit van de besluitvorming te verbeteren, passend bij onze huidige schaal.

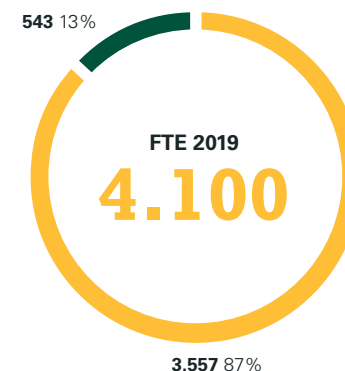
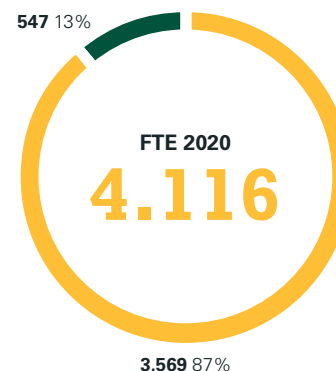
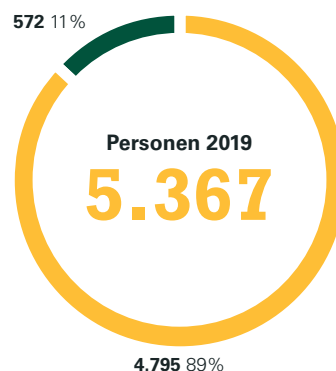
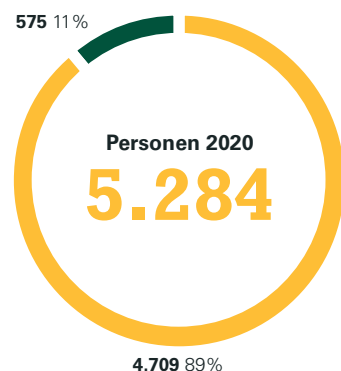
Mede als gevolg daarvan, maar ook door de grote wijzigingen in de organisatie van de afgelopen jaren, zagen we breder in de organisatie de behoefte om de organisatie-inrichting, rollen, taken en verantwoordelijkheden opnieuw vast te stellen en duidelijk te communiceren. Voor alle bedrijfsonderdelen zijn we daarom gestart met het herdefiniëren van het Target Operationeel Model (TOM) waarin duidelijk is vastgelegd wat de verantwoordelijkheden van de afdeling zijn, wie wat doet binnen de afdeling, hoe dat gedaan wordt en hoe daarbij ondersteund wordt in bijvoorbeeld middelen en techniek. Dat lijkt evident, maar na de carve-out van EMTÉ en de daaropvolgende aanpassingen in de centrale bezetting, was het geven van die hernieuwde duidelijkheid een must.

De daaruit volgende formaties kunnen we vanaf de start van 2021 volgen en onderhouden vanuit onze digitale omgeving in SuccesFactors en gedurende 2021 zullen we beginnen met de ontwikkeling en uitrol van een nieuw workforce managementsysteem.



Medewerkersbestand

Foodservice NL
Foodservice BE



'Het is de dynamiek die mijn beroep zo interessant maakt. Geen dag is hetzelfde, net zoals geen enkele deal gelijk is. Natuurlijk, ik probeer geld te verdienen voor het bedrijf, maar dat is niet het enige: ook de klant moet beter worden van de samenwerking. Dat vraagt van mij dat ik me moet inleven in de klant, moet doorzien wat hem bezighoudt. In dat speelveld zoek ik naar een constructie waarin we een écht verschil kunnen maken. Alleen dan worden we er allebei beter van.'

Jan de Kok

Pricing & Contract manager

Van Hoeckel



'Altijd op zoek naar de beste deal'

Medewerkersbestand

Sligro Food Group is een relatief grote werkgever in Nederland (4.709 medewerkers) en ook in België (575 medewerkers) zien we ons medewerkersbestand de komende jaren nog gestaag groeien. In het atypische jaar 2020 was dat in verband met de COVID-19 maatregelen niet het geval. Typerend voor onze werknemerspopulatie is het aanwezige vakmanschap dat met passie uitgedragen wordt. Digitalisering vraagt om andere kennis en vaardigheden die we ontwikkelen en aantrekken. Wij werken veel met vaste dienstverbanden en streven een beperkt percentage aan uitzendkrachten na. In 2020 werkten wij in de logistiek gemiddeld met circa 450 collega's op uitzendbasis. Daar de beschikbaarheid van vaste mensen relatief laag en het verloop op dit soort posities relatief hoog is, werken wij in de logistieke operatie, in toenemende mate, samen met flexwerkers en uitzendkrachten, veelal afkomstig uit landen in Oost-Europa. Door de hierbij gebruikelijke kortere verblijfstijden, besteden we ook veel aandacht aan het versnellen van het inwerkproces, goede operationele aansturing, een goede dagelijkse werksfeer en opleiden middels korte e-learning's. Ook bieden we, specifiek gericht op collega's uit Oost-Europa, kansen op vaste arbeidscontracten en verdere doorgroei om een langere verbintenis aan Sligro Food Group met alle kansen die daarbij horen aantrekkelijk te maken.

In Nederland hebben wij ons transport grotendeels uitbesteed aan professionele vervoerders. In België hebben wij zelf chauffeurs in dienst en besteden een deel van het transport uit. Of de chauffeurs nu wel of geen dienstverband bij Sligro Food Group hebben, maakt voor ons geen verschil in de manier waarop wij met hen omgaan. Onze chauffeurs zijn de ambassadeurs richting onze klanten en hebben daar vaak dagelijks contact mee. Wij trainen en begeleiden onze chauffeurs hierin ook en betrekken hen allen bij Sligro Food Group. We hebben in 2020 de keuze gemaakt om VRC-transport toch niet zelf voort te zetten en hebben de activiteiten en de medewerkers bij twee van onze bestaande transportpartners ondergebracht.

Ondernemingsraad

Wij hechten veel waarde aan een goede relatie en overlegvorm met onze medewerkers. Dat doen we zowel direct als in de vorm van het overleg met de ondernemingsraden. We ervaren duidelijk meerwaarde door open en transparant overleg en een tijdige betrokkenheid van de ondernemingsraden. Wij beperken ons daarbij niet tot het wettelijk minimum. De input die wij vanuit de ondernemingsraden krijgen op deze punten en ook feedback vanuit de achterban zien wij als zeer waardevol en wij koesteren de goede relatie die is opgebouwd. Deze visie is universeel, maar krijgt in Nederland en België op onderdelen een specifieke invulling door wettelijke kaders of culturele verschillen.

In België hebben we na de sociale verkiezingen één ondernemingsraad voor geheel België geïnstalleerd en kennen we nu drie regionale comités voor preventie en bescherming op het werk. In Nederland is een nieuwe ondernemingsraad geïnstalleerd. De samenwerking met deze nieuwe raden verloopt zoals voorheen constructief.

Arbeidsvoorwaarden

Voor de algemene arbeidsvoorwaarden sluiten wij aan bij de beloningsstructuren uit de betreffende branches. In Nederland sluiten wij aan bij de CAO voor de Groothandel in Levensmiddelen, in België sluiten wij aan bij de paritaire comités 119 en 200. Wij streven ernaar om de arbeidsvoorwaarden die wij zelf kunnen bepalen voor alle medewerkers gelijk te hebben. Afhankelijk van wat in een land mogelijk en gebruikelijk is, kan dat wel per land verschillen. Ons beloningsbeleid wordt voor het grootste deel van onze medewerkers voorgeschreven door de CAO uit de betreffende branche.

Daar waar wij niet aan een CAO gebonden zijn, bieden wij een gemiddeld marktconform salaris en bij Sligro Food Group passende secundaire arbeidsvoorwaarden. België en Nederland verschillen daarin qua structuur. Voor een aantal, veelal commerciële functies, kennen wij een bonus-systeem.

Het bedrag van de bonus is 'nice to have', geen 'need to have' en daarmee worden niet-bedoelde prikkels voorkomen.

'Bier is al sinds mijn jeugd een passie, maar het bleef vooral bij brouwerijen bezoeken, boeken lezen en, uiteraard, bier drinken. Toen ik vier jaar geleden de kans kreeg om bierspecialist te worden, ging voor mij de hemel open... En met het afronden van mijn opleiding tot biersommelier in 2019, kwam helemaal een droom uit. Vorig jaar stonden de proeverijen en trainingen op een laag pitje vanwege corona. Helaas, want niets is mooier dan je passie delen met anderen. Ik kan niet wachten op het moment dat ik mijn klanten weer mee kan nemen in de prachtige wereld van bier.'

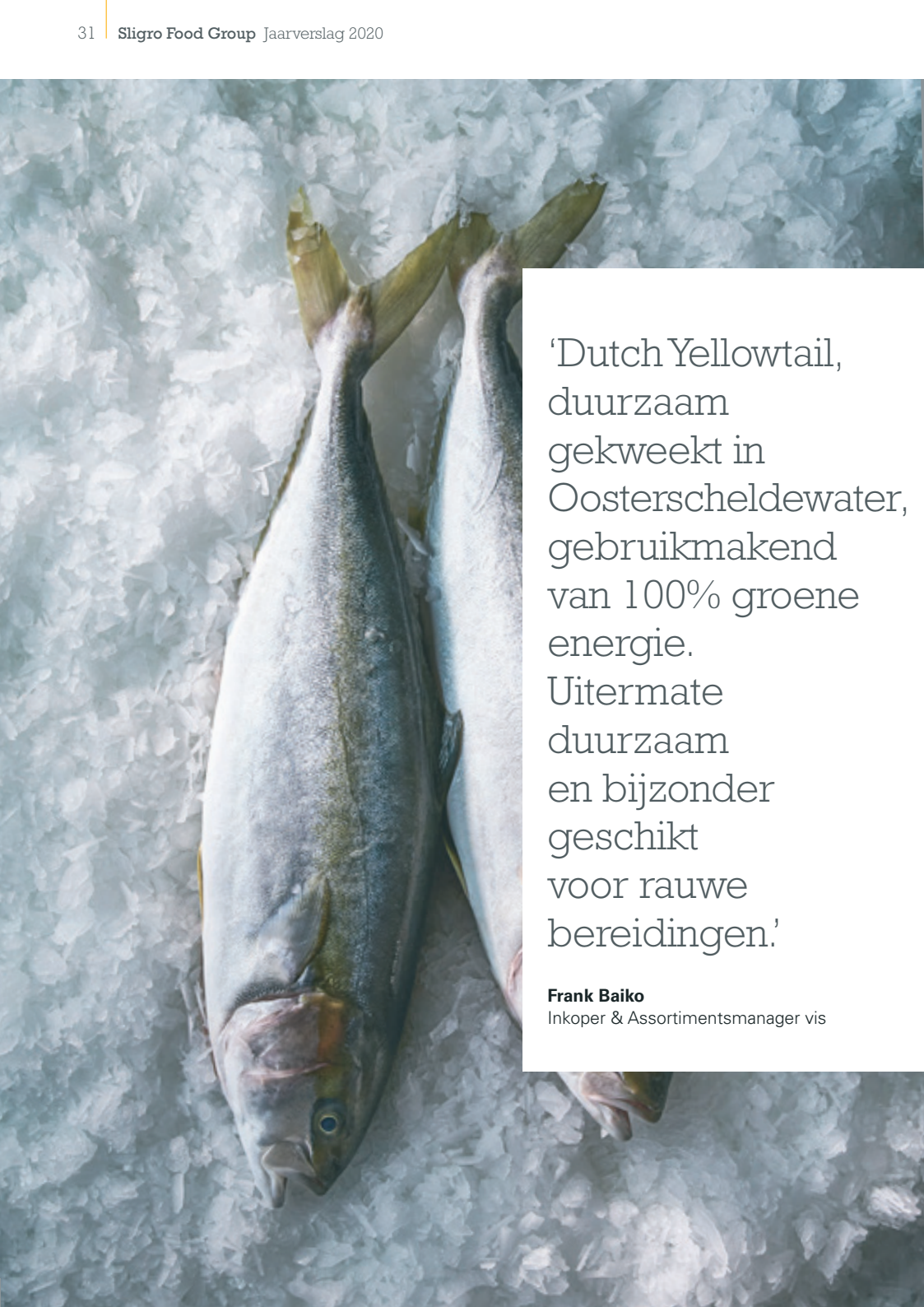
Kees Heijnis

Biersommelier

Sligro ZB Amsterdam



'Voor mij ging de hemel open'



‘Dutch Yellowtail, duurzaam gekweekt in Oosterscheldewater, gebruikmakend van 100% groene energie. Uitermate duurzaam en bijzonder geschikt voor rauwe bereidingen.’

Frank Baiko
Inkoper & Assortimentsmanager vis

MVO

CO₂-reductie sinds 2010

22,7%

Aandeel duurzaam assortiment

10,8%
(-0,8%-punt)

Zonne-energie

Aantal zonnepanelen

45.700
(+9.200)

Opbrengst

10,1 mln kWh
(+50%)

Oppervlakte gasloze panden

348.000 m²
(+9%)

Ontwikkeling tevredenheid

Stakeholderwatch 0-100

Klanten

73
onveranderd

Medewerkers

63
(+7)

Leveranciers

63
(-4)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen



Binnen Sligro Food Group gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid en bedrijfs-economisch rendement hand in hand. Voor ons beursgenoteerd familiebedrijf is dat een vanzelfsprekendheid. Als familiebedrijf wil je namelijk gewoon netjes en fatsoenlijk met je mensen en omgeving omgaan, nu en met zorg voor de toekomst.

Visie op MVO: hoe wij werken

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

Eén bedrijf, één beleid

Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij een duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's, ambities en doelstellingen gelden daarom voor onze activiteiten zowel in Nederland als in België. De weg ernaartoe en de wijze waarop daar invulling aan wordt gegeven kan per land verschillen. Qua meetmethodieken werken we stap voor stap toe naar meer gelijkheid, maar aangezien dit vaak ook externe partijen betreft zijn bepaalde methodieken op dit moment nog niet in beide landen beschikbaar. In dat geval kiezen we, vanuit omvang, voor de Nederlandse rapportage. Wij delen ons duurzaamheidsbeleid met onze deelnemingen en zetten het daar op de agenda. Zij geven daaraan invulling met de voor ons gezamenlijk relevante thema's.

Onze scope blijft niet beperkt tot Nederland en België. Wij kopen internationaal in en de internationale handel is een essentieel vehikel voor menselijke welvaart en sociale economische groei. Wij zijn al vele jaren lid van BSCI en eisen van onze leveranciers dat zij voldoen aan de vereisten van de BSCI Gedragscode.

BSCI gedragscode

De code refereert aan internationale conventies en heeft als doel de arbeidsvoorwaarden in de keten te verbeteren, waarbij specifieke aandacht uitgaat naar:

- De rechten van vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen
- Geen discriminatie
- Eerlijke vergoeding
- Degelijke werktijden
- Gezondheid en veiligheid op de werkvloer
- Geen kinderarbeid
- Speciale bescherming voor jonge werknemers
- Geen onzeker werk
- Geen dwangarbeid
- Bescherming van het milieu
- Ethische ondernemersgedrag
- Omkoping en corruptie

Onze plaats in de keten

Wij zijn in relatief veel schakels van de supply chain in foodservice aanwezig. Dat maakt onze scope op het gebied van duurzaamheid breed. Onze productiebedrijven SmitVis en Océan Marée zijn verwerker van primaire (vis)producten en Culivers produceert ten dienste van de Groep. Sligro, De Kweker, Van Hoeckel, JAVA en Sligro-ISPC vervullen een groothandelsfunctie. In elk specifiek onderdeel voegen wij waarde toe en creëren wij onderscheidend vermogen.

Over dit verslag

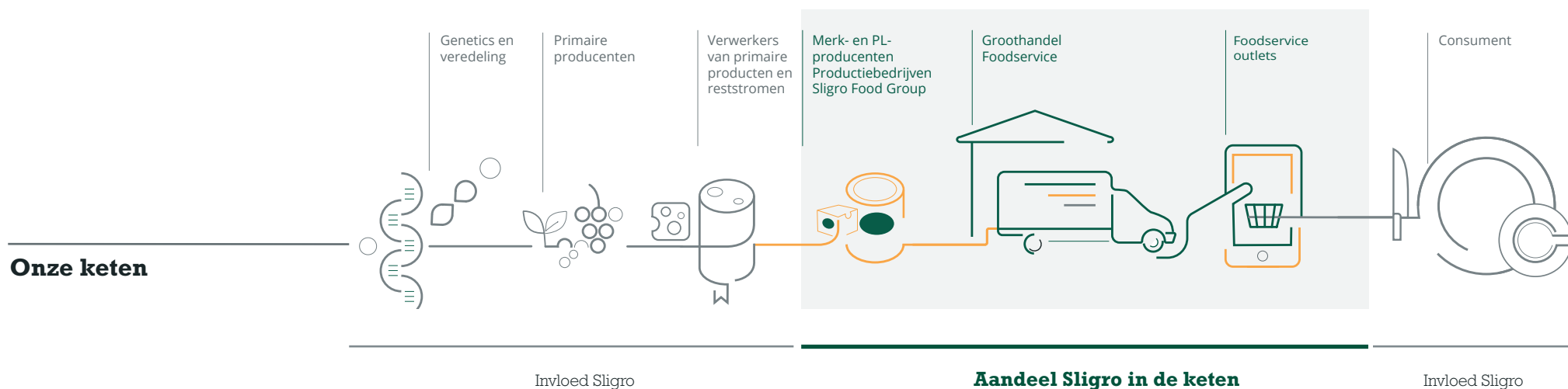
Wij doen op geïntegreerde wijze verslag van onze financiële en duurzame prestaties. Dat past het best bij onze visie op MVO, voorkomt dublures en houdt dit verslag leesbaar. In dit hoofdstuk leest u de resultaten en de belangrijkste ontwikkelingen die in 2020 plaatsvonden met betrekking tot onze kernthema's en de daaraan gekoppelde doelstellingen en kengetallen ultimo 2020.

Het verslag is opgesteld volgens GRI Sustainability Reporting Standards, Core level. De GRI-tabel vindt u op onze website, sligrofoodgroup.nl/nl/mvo/mvo-publicaties.

Werkwijze en borging in de organisatie

De Groep maakt al vele jaren gebruik van een MVO Stuurgroep. Deze Stuurgroep maakt beleidsmatige keuzes en de individuele leden zorgen voor borging en voor de operationele uitvoering binnen hun vakgebied. De MVO Stuurgroep formuleert de Sligro Food Group kernthema's, de doelstellingen, benoemt de themalijnen en de bijbehorende verbeteracties en volgt de progressie.

Deze zijn inmiddels een dusdanig onderdeel van de reguliere werkwijze in de organisatie, dat de doorvertaling naar projecten en de monitoring van de resultaten standaard onderdeel is van het jaarplan. Per 2021 zullen de CEO en de twee landendirecteuren de beleidskaders voor MVO ieder jaar bespreken, evalueren en bijstellen, indien de progressie op het realiseren van de doelen welke in het directieoverleg gemonitord wordt, hierom vraagt.



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

Stakeholdergesprekken

In 2020 voerden wij gesprekken over onze duurzaamheidsaanpak met verschillende stakeholders, waaronder een specifieke groep medewerkers, (groot)aandeelhouders, klanten en onze accountant. Met Deloitte heeft ook een eerste gesprek plaatsgevonden ter voorbereiding op de geactualiseerde EU-richtlijn inzake Non-Financial Reporting (EU NFRD).

Kernthema's en doelstellingen voor 2030

Ons MVO-beleid is gebaseerd op drie voor ons relevante kernthema's waarin onze belangrijkste kansen en uitdagingen liggen en waarvoor onze verantwoording in de keten het grootst en meest vanzelfsprekend is: de mens, het milieu en het assortiment.

Onder deze drie kernthema's zijn vijf themalijnen gedefinieerd die een groot maatschappelijk belang hebben in relatie tot Sligro Food Group en daarmee onze scope bepalen:

- Gezondheid
- Voedselverspilling
- Verduurzaamd assortiment
- Efficiëntere ketens
- Energie

Sligro voorkomt misbruik lachgaspatronen

In maart 2017 waren wij de eerste met een bovenwettelijk verkoopbeperkend beleid voor lachgaspatronen ('slagroompatronen'). Dit inspireerde andere marktpartijen en de politiek. Wij hebben sindsdien onze kennis en ervaringen gedeeld met het Ministerie van VWS, ter voorbereiding van een wetsvoorstel van staatssecretaris Blokhuis (VWS) en minister Grapperhaus (J&V) om lachgas op lijst II van de Opiumwet te plaatsen en daarmee recreatief gebruik van lachgas te verbieden. De 'eigenlijke toepassingen' van lachgas, zoals in de horeca, worden van het verbod uitgezonderd.

Kernthema's en themalijnen vormen gezamenlijk onze MVO-matrix. Deze matrix is voorzien van een forse hoeveelheid concrete activiteiten die stuk voor stuk hun bijdrage leveren aan de realisatie van onze doelstellingen voor 2030. In deze matrix is ook een koppeling gemaakt tussen SDG's en activiteiten. De actuele matrix is te zien op www.sligrofoodgroup.nl/mvo.

MVO-prestaties onze doelstellingen

Kernthema's	Mens			Milieu	Assortiment
Subthema's	Klanten	Medewerkers	Leveranciers	Energie	Duurzaam assortiment
Doelstellingen	Verbeteren klanttevredenheid	Verbeteren medewerkers-tevredenheid	Verbeteren leveranciers-tevredenheid	CO ₂ -uitstoot als percentage van de omzet verminderen	Omzetaandeel van het duurzame assortiment
Status 2020	Onveranderd	+7	-4	-22,7% t.o.v. 2010	10,8%
Doeljaar				2030	2030
Doelwaarde	Verbeteren van tevredenheid			-50%	15%

Deze SDG's zijn gekoppeld aan de concrete actiepunten die bijdragen aan het behalen van onze doelstellingen voor 2030. Hiermee zijn de SDG's geborgd in onze duurzaamheidsaanpak.

DUURZAME ONTWIKKELINGS DOELSTELLINGEN

Sustainable Developments Goals (SDG's)

Onze SDG's



Beëindig honger, bereik voedselzekerheid en verbeter de voeding en promoot duurzame landbouw.



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



Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen. Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden.



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



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



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

Certificeringen

Sligro Food Group heeft voor haar hoofdkantoor, centraal distributiecentrum, bezorgservicevestigingen en de Belgische activiteiten het ISO 22000 certificaat. Voor de productiebedrijven en de bezorgservicevestiging in Amsterdam het FSSC 22000 certificaat. Daarnaast beschikken JAVA en ISPC in België over het ISO 14000 certificaat (milieumanagement).

Materialiteitsanalyse

Op onze website www.sligrofoodgroup.nl/mvo vindt u de volledige materialiteitsanalyse, bestaande uit ambities, doelstellingen en managementaanpak. In dit verslag publiceren wij de resultaten en ontwikkelingen in relatie tot onze doelstellingen 2030, per ultimo 2020.

Tijdelijk openstelling ZB's voor 'niet-pashouders'

Gedurende twee perioden, van 19 maart tot en met 31 mei 2020 en vanaf 14 oktober werd de horeca in Nederland als gevolg van overheidsmaatregelen gesloten. Gedurende de gehele eerste lockdown periode en in de tweede lockdown tot en met 13 december zijn alle zelfbedieningsgroothandels in Nederland tijdelijk geopend geweest voor niet-pashouders. Die openstelling was onderdeel van het Noodplan Voedselvoorziening van het CBL (Centraal Bureau Levensmiddelenhandel), afgestemd met het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en de VNG.

Hiermee werd een bijdrage geleverd aan de continuïteit van de voedselvoorziening, de veiligheid en gezondheid van klanten en medewerkers en het beperken van de voedselverspilling. De zelfbedieningsgroothandel is een belangrijke speler in de foodserviceketen en daarmee ook in de voedselvoorziening voor de vitale en kwetsbare sectoren (zorginstellingen, kinderopvang, de nog resterende bedrijfscatering, leger, politie en beperkte horeca). Om dat goed te kunnen doen is een minimum omloopsnelheid van producten noodzakelijk.

Het openstellen leverde direct een bijdrage aan meer rust in de voedselvoorziening richting consumenten. Die was overspannen omdat vrijwel het gehele volume van voedselvoorziening door de keten van de supermarkten moest, als gevolg van het vrijwel volledig wegvallen van de out-of-home markt, de horeca maar ook bedrijfscatering. Die consumptie buiten de deur verschoof naar thuisconsumptie.

De gezamenlijke zelfbedieningsgroothandels van alle marktpartijen brachten in Nederland circa 800.000 m² extra winkelloppervlak in. Dit is vergelijkbaar met 800 supermarkten. De spreiding van consumenten over aanzienlijk meer m² maakte 1,5 meter afstand houden veel eenvoudiger. Door de grote(re) oppervlakte en brede(re) gangpaden leverde dit een bijdrage aan het voorkomen van een verdere verspreiding van COVID-19.

In België waren gedurende de gehele periode de ZB's voor niet-pashouders geopend.

Resultaten (op kernthema's)

De mens

Tevredenheid (Stakeholderwatch 0-100)

Klanten

73
onveranderd

Medewerkers

63
(+7)

Leveranciers

63
(-4)

De mate van tevredenheid bij onze medewerkers, klanten en leveranciers is een belangrijke indicator voor onze prestaties. De tevredenheid meten wij in Nederland sinds 2019 met 'StakeholderWatch', een onderzoeksmethode waarbij klanten, medewerkers en leveranciers dagelijks bevestigd worden. Hierdoor werkt dit als een continue 'thermometer' die het mogelijk maakt om trends sneller te zien en dus ook sneller te reageren. Dit in tegenstelling tot veel andere metingen en onderzoeken die meer de score van een moment laten zien en minder de ontwikkeling.

StakeholderWatch drukt de tevredenheid uit in een cijfer tussen 0 en 100.

Medewerkers

Onder medewerkers zien we een sterke verbetering van de tevredenheid. De score van 2019 (56) werd door ons als 'te mager' gekwalificeerd en was aanleiding om te investeren in diverse verbeterprogramma's onder onze People Strategie, waaronder onze cultuur van beursgenoteerd familiebedrijf. In 2020 zagen we eerst een scherpe verbetering in Q2 die ook sectorbreed optrad. Het was lastig om te zien wat we aan COVID-19-effecten konden toeschrijven en wat aan onze nieuwe initiatieven binnen de sector. In Q3 trad volgens StakeholderWatch een breed verspreide normalisatie op in rapportcijfers voor medewerkerstevredenheid die ook voor ons gold. In Q4 zien we echter een nieuwe sterke verbetering voor medewerkerstevredenheid binnen ons bedrijf die dit keer niet direct aan corona-effecten gerelateerd kan worden. De verbetering van zeven punten geeft ons vertrouwen dat we op de goede weg zijn.

Klanten

De tevredenheid onder klanten blijft met een score van 73 gelijk aan die in 2019. Wanneer we verder inzoomen zien we een licht dalende klanttevredenheid onder onze bezorgklanten als gevolg van de horeca-lockdown en het voor een groot deel stilvallen van bedrijfscatering. Onze ZB's daarentegen wonnen in deze periode op het vlak van tevredenheid en aantrekkingskracht, mede door de kwaliteit van assortimenten en vakkundige medewerkers.

Leveranciers

Onder leveranciers zien we in 2020 een grillig beeld. Na de score 67 eind 2019 verbeterde de tevredenheid eerst naar score 70, eind Q1. Hierna trad in Q2 een verzwakking op met weer een herstel in Q3. Per saldo is de tevredenheid onder leveranciers in Q4 (score 63) iets lager dan vorig jaar. Ook hier zie je de invloed van de horeca-lockdown en het deels stilvallen van bedrijfscatering. Hierdoor moesten gedurende het jaar met specifieke leveranciers de commerciële prognoses neerwaarts worden bijgesteld.

'We hebben we net de drukste periode van het jaar achter de rug. Ondanks de turbulente tijd vanwege corona kunnen we spreken van een absoluut topjaar, misschien wel het beste ooit. We hebben in totaal zo'n 550.000 eindgebruikers verblijd met een kerst- of eindejaarsgeschenk! En dat met ons relatief kleine team van dertien collega's... De manier waarop we met zijn allen onze passie hebben ingezet, heeft geleid tot talloze tevreden klanten. Natuurlijk is het nieuwe jaar alweer volop aan de gang, maar als ik soms even terugdenk aan 2020, ben ik onwijs trots op onze teamprestatie.'

Michelle Hendriks
Marketingmanager
Tintelingen

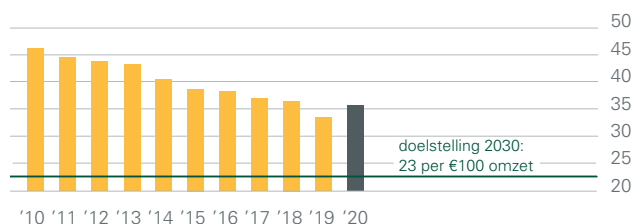


'Onwijs trots op
teamprestatie'

Het milieu

CO₂ uitstoot

(per €100 omzet)



Onze doelstelling dwingt ons voortdurend om met lef en verstand innovatief te zijn, waarbij we zoeken naar een balans tussen ecologisch en economisch rendement. Om onze inspanningen inzichtelijk te maken berekenen wij de CO₂-uitstoot van onze activiteiten. Om deze te relateren aan de ontwikkeling van ons bedrijf en om over meerdere jaren een reëel beeld te kunnen laten zien, geven wij deze CO₂-uitstoot weer in relatie tot onze omzet.

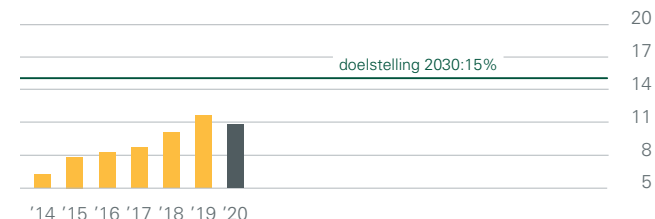
In 2020 hebben wij voor het eerst sinds 2010 de trend van continu verbeteren doorbroken. Het verbruik van elektriciteit, gas en brandstof voor transport nam in absolute zin weliswaar af, maar doordat onze omzet daalde met 18,7%, is onze CO₂-uitstoot per euro omzet omhoog gegaan. Dit leidde tot een afname van de verbetering tot 22,7% (verlaging ten opzichte van 2010).

Het elektriciteitsverbruik daalde met 6%, wat mede het resultaat is van de uitbreiding van het aantal zonnepanelen tot 45.700 stuks. Hiermee werd in 2020 10,1 miljoen kWh groene stroom opgewekt, een toename van ruim 50% ten opzichte van 2019. Het gasverbruik daalde met 11%. De nieuwe bezorgservicelocaties in Maastricht en Breda zijn 'gasloos' en hebben een BREEAM duurzaamheidscertificering gekregen. Inmiddels verwarmen wij 348.000 m² van ons oppervlak door warmteterugwinning uit de koelinstallatie en warmtepompen. Dat is een toename van 9% ten opzichte van 2019. Het aantal transportkilometers is met 24,4% afgenomen, wat grotendeels een COVID-19-effect is.

Het assortiment

Aandeel duurzaam assortiment

(in %)



Wij beschikken over een zeer breed assortiment van ruim 75.000 artikelen. Voor dit assortiment hebben we een duidelijke duurzaamheidsfocus: we stimuleren klanten tot het maken van een duurzame keuze door het aanbod van producten die geproduceerd zijn met aandacht voor mens, milieu en gezondheid eenvoudig, toegankelijk en onderscheidend te maken. Sinds 2010 hebben wij dit samengebracht in het concept eerlijk & heerlijk. Producten die onder eerlijk & heerlijk vallen zijn duurzaam. Dat borgen we door te werken met onafhankelijke keurmerken. Hierdoor kunnen wij ook exact meten hoe het aandeel van het duurzaam assortiment zich ontwikkelt.

www.sligro.nl/inspiratie/themas/eerlijk-heerlijk.

In 2020 bedroeg het omzetaandeel van eerlijk & heerlijk binnen Foodservice Nederland 10,8%. Een afname van 0,8%-punt ten opzichte van 2019. Overheidsmaatregelen als thuiswerken en het sluiten van de horeca hadden grote gevolgen voor het omzetaandeel eerlijk & heerlijk. Duurzaam inkopen is belangrijk voor bedrijfscaterers en klanten die aan overheidsinstanties leveren, onder andere door de MVI-criteria die de overheid stelt. Vooral het inkoopvolume van bedrijfscaterers nam in 2020 fors af en daarmee liep ook het omzetaandeel eerlijk & heerlijk terug. Naast de afname in omzet heeft er ook een afname in het absolute aantal eerlijk & heerlijk artikelen plaatsgevonden. In de groep AGF was er de verandering van 'Milieukeur' naar 'Planetproof'. Dat proces is bij de leveranciers en in de datasystemen nog niet afgerond. De artikelgroep vleeswaren bevat veel artikelen die het keurmerk 'Beter Leven' dragen. Als gevolg van een kwaliteitsissue is in 2020 in deze groep een merk gesaneerd en ook dat leidde tot een afname van het aantal eerlijk & heerlijk artikelen.



‘Overname heeft geleid tot powerboost’

‘Sinds kort zijn we dan echt een radertje in de grote machine van Sligro Food Group. De overname had best wat haken en ogen, maar niettemin was het een interessant en leuk proces. Ook voor mij persoonlijk: bij De Kweker was ik merchandiser, inmiddels ben ik Foodmanager. Ik heb nog steeds contact met klanten, maar geef nu ook leiding aan een team. Een heel nieuwe uitdaging dus! Sterker nog, voor mij heeft het meewerken aan zoiets moois en groots, want dat was de overname, geleid tot een ware powerboost.’

Stefan van der Veen
Foodmanager De Kweker

x € miljoen

Omzet

1.946

Ebitda

75

Ebit

(76)

**Nettowinst
(verlies)**

(70)

Eigen vermogen

432

Vrije kasstroom

67

**Netto
investeringsen**

13

**Dividend
per aandeel (x € 1)**

-

Financiële resultaten



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

Aansturingsmodel en beleid

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

De Directie is actief betrokken bij het beleid en de uitvoering daarvan in alle bedrijfsonderdelen. Wij sturen onze organisatie op basis van een middel-lange termijn strategisch plan met een horizon van drie jaar. Om die strategische plannen communiceerbaar te maken naar de rest van de organisatie, vertalen wij deze plannen naar concrete doelstellingen en resultaatgebieden die voor iedereen helder en begrijpelijk zijn. Wij dagen onze mensen uit om met (creatieve) plannen invulling te geven aan die doelstellingen en resultaatgebieden.

Op basis van het strategisch meerjarenplan, wordt een jaarlijkse begroting gemaakt. Op kwartaalbasis monitoren wij de voortgang en wordt op basis van voortschrijdende prognoses in beeld gebracht of de gewenste resultaten behaald worden bij de huidige koers. Afwijkingen van het doel geven aanleiding tot bijsturing van de bedrijfsactiviteiten.

Voor de sturing van de bedrijfsactiviteiten wordt gebruik gemaakt van gedetailleerde rapportages over de werkelijke ontwikkelingen vanuit meerdere gezichtspunten. Daarbij ligt de nadruk op procesgerichte prestatie-indicatoren (KPI's) en niet op financiële kengetallen. Ze zijn helder gedefinieerd en hebben betrekking op de activiteiten die binnen de directe invloedssfeer van de gebruiker liggen. Omdat wij op veel locaties gelijksoortige werkzaamheden uitvoeren maken we veelvuldig gebruik van interne benchmarking. Dat creëert focus en stimuleert het gevoel van continu verbeteren en gezonde competitie dat wij nastreven. Meerdere malen per jaar wordt de correlatie tussen de prestatie-indicatoren en de financiële resultaten aangetoond.

In navolging van onze groei, ontwikkelen wij internationale standaarden en maken deze communiceerbaar en eenduidig. De afdelingen Corporate Control en Interne Audit oefenen controle uit op de naleving daarvan. Dat helpt om de kwaliteit van inzichten en de snelheid van rapporteren te behouden. De implementatie van een nieuw IT- en datalandschap geeft daarbij een positieve impuls.

Om de dienstverlening aan onze klanten steeds verder te verbeteren, investeren we permanent in verbeteringen van onze online omgeving, datakwaliteit, onze logistieke- en vestigingsnetwerken, en onze formules. Op langere termijn komt de netto-investeringsomvang voor de Groep uit op circa 2,5% van de omzet.

We financieren door gebruik te maken van lange en korte termijn leen- en kredietfaciliteiten, waarbij we een comfortabele marge ten aanzien van de daarbij gestelde financieringsconvenanten nastreven. Door reductie van het kapitaalbeslag in werkkapitaal, kunnen middelen worden vrijgemaakt om de investeringen te bekostigen. Alleen indien, als gevolg van (majeure) acquisities, de gewenste marge ten aanzien van de financieringsconvenanten onvoldoende is, kan ook door uitgifte van aandelen in financiering worden voorzien. Wij verwachten deze visie ook in tijden van COVID-19 te kunnen handhaven. Wij achten de kans dat wij een beroep op de kapitaalmarkt doen om gevolgen van COVID-19 op te vangen op basis van de huidige kennis dan ook klein, maar kunnen deze, gezien de aanhoudende onzekerheid, niet op voorhand volledig uitsluiten.

Omzetontwikkeling

Over 2020 realiseerden wij een omzet van € 1.946 miljoen, een afname van 18,7% ten opzichte van vorig jaar. De overname van De Kweker voegde in de eerste helft van 2020 € 42 miljoen omzet toe. Zonder de omzet uit de overname, nam de omzet autonoom met 20,5% af. In Nederland nam de omzet autonoom met 19,9% af. In België nam de omzet autonoom met 26,0% af. De omzetafname is het directe gevolg van de maatregelen rond COVID-19 en als gevolg daarvan was ook de samenstelling van de omzet wezenlijk anders dan in voorgaande jaren.

Ten eerste wijzigde de omzetmix in de verhouding zelfbediening versus bezorging. Met name de bezorgomzet werd hard geraakt waar de zelfbediening goed overeind bleef. De verhouding bezorging/zelfbediening kwam voor 2020 uit op 57/43 (2019: 68/32).

Ten tweede werd de omzet in het petrol segment slechts beperkt geraakt. Daar realiseren wij ook het grootste gedeelte van onze omzet in tabakswaren. Gedreven door prijs- maar ook volume-effecten nam de omzet in tabakswaren met € 17 miljoen toe tot € 260 miljoen oftewel 13% van de omzet (2019: 11%).

Ten derde nam de omzet in bars, cafés, uitgaansgelegenheden en evenementen sterk af, waardoor ook de omzet uit dienstverlening aan onze partner Heineken met circa € 13 miljoen afnam tot € 11 miljoen (2019: € 24 miljoen).

Ten vierde, en tot slot, zagen we in de overige segmenten grote verschillen. De institutionele sector met zorginstellingen, ziekenhuizen en overheidsinstellingen werd relatief minder hard geraakt, waar de bedrijfscatering, evenementensector en hotelsector juist relatief harder getroffen werden.

Omzetontwikkeling per hoofd klantsegment vs. vorig jaar

Segment	Omzet-aandeel	
	op basis van 2019	Groei 2020 versus 2019
Horeca	40%	-35%
MKB	20%	15%
Catering	20%	-40%
Petrol	10%	0%
Institutioneel	10%	-15%

Die wijzigingen in de omzetsamenstelling hebben hun effect op de (relatieve) brutowinst en kosten, los van de eenmalige posten die we daar terugzien.

Resultaten

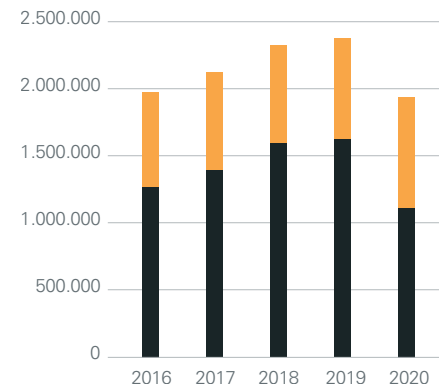
Verkort kan de winst- en verliesrekening als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2020	2019	In % van de omzet	
			2020	2019
Omzet	1.946	2.395	100,0	100,0
Inkoopwaarde van de omzet	(1.478)	(1.811)	(76,0)	(75,6)
Brutowinst	468	584	24,0	24,4
Overige bedrijfsopbrengsten	4	13	0,2	0,5
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(397)	(470)	(20,3)	(19,6)
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	75	127	3,9	5,3
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en lease activa	(68)	(61)	(3,5)	(2,5)
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)	7	66	0,4	2,8
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële vaste activa	(83)	(22)	(4,3)	(1,0)
Bedrijfsresultaat (Ebit)	(76)	44	(3,9)	1,8
Financiële baten en lasten	(2)	(2)	(0,1)	(0,0)
Winst (verlies) voor belastingen	(78)	42	(4,0)	1,8
Winstbelastingen	8	(8)	0,4	(0,4)
Winst (verlies) uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(70)	34	(3,6)	1,4

Omzetverdeling Foodservice

■ Zelfbediening

■ Bezorgservice



Brutowinst

De brutowinst nam als percentage van de omzet met 0,4%-punt af tot 24,0%.

De ontwikkeling van de brutowinstmarge werd in 2020 enorm beïnvloed door verschuivingen in de mix van activiteiten. Vooral de toename van de omzet rookwaren, met een zeer lage brutowinstmarge als percentage van de omzet, enerzijds en de afname van de dienstverleningsomzet aan Heineken, met een 100% brutowinstmarge, anderzijds, drukten het brutowinstpercentage van de omzet met circa 1,3% omlaag. Daarnaast nam de breuk met circa € 3 miljoen toe ten opzichte van vorig jaar als gevolg van het niet efficiënt kunnen af- en opschalen van voorraad rond de lockdowns. Als percentage van de omzet kostte ons dat ten opzichte van vorig jaar circa 0,2%.

Die drukkende effecten werden grotendeels gecompenseerd door positieve mixeffecten en verbetering van inkoopcondities. De verschillen in ontwikkeling van klantsegmenten was groot en ook de gewijzigde verhouding tussen zelfbediening en bezorging had een significante positieve impact.

Kosten, afschrijvingen en amortisatie

De kosten, inclusief afschrijving en amortisatie, namen ten opzichte van vorig jaar per saldo met € 5 miljoen af. Als percentage van de omzet betekent dat een toename van 5,0% tot 28,1%. Wanneer we de eenmalige, non cash, bijzondere waardeverminderingen buiten beschouwing laten namen de kosten met € 66 miljoen af. Als percentage van de omzet is dat nog een toename van 2,0% tot 25,0%.

De personeelskosten namen met € 45 miljoen af ten opzichte van vorig jaar. In reactie op de omzetafname hebben we in Nederland en België onze flexibele schil van uitzendkrachten tot een minimum afgebouwd en zijn vacatures maar beperkt ingevuld. In Nederland hebben we daarnaast gebruik gemaakt van NOW 1.0 en NOW 3.1 hetgeen ons samen € 22 miljoen aan steun opleverde. In België is gebruik gemaakt van TWO voor een bedrag van circa € 4 miljoen. In België is een reorganisatievoorziening genomen in relatie tot de aanstaande sluiting van Océan Marée van circa € 2 miljoen.

De logistieke kosten namen met € 26 miljoen af ten opzichte van vorig jaar. Als percentage van de bezorgomzet namen de transportkosten toe. Dat is het gevolg van minder efficiënt transport door omzetzijging in het bezorgkanaal. Niet alleen waren er minder klanten die bestelden, maar de klanten die wel nog bestelde, namen per bestelling minder af. Wij hebben onze transportpartners een tegemoetkoming betaald in de weken dat de vloot grotendeels stil stond. Onder de logistieke kosten is hiervoor een post van € 2 miljoen begrepen.

De verkoopkosten namen per saldo met € 3 miljoen af ten opzichte van vorig jaar. De kosten voor dubieuze debiteuren namen met ruim € 1 miljoen toe. Wij hebben onze klanten daar waar mogelijk gefaciliteerd door hen betalingsafspraken aan te bieden in de vorm van uitstel of spreading. Dat vertrouwen is zeker niet beschaamd aangezien nagenoeg alle klanten, zodra het weer kon, conform die afspraken hun openstaande saldi hebben voldaan. We hebben gericht keuzes gemaakt in onze marketing uitgaven en zo aanzienlijk bespaard ten opzichte van vorig jaar.

De bijzondere waardeverminderingen namen ten opzichte van 2019 met € 61 miljoen toe. Naast de eenmalige impairment in België medio 2020, betreft dit buiten gebruik gestelde activa en software.

De afschrijvingen en amortisatie namen daarnaast met € 7 miljoen toe ten opzichte van een jaar eerder. € 3 miljoen betrof de toename van lease gerelateerde amortisatie als gevolg van de in de afgelopen periode tot stand gebrachte sale & lease back transacties van onze nieuwe bezorglocaties. Daarnaast zorgden de investeringen in de inrichting en machines in met name de bezorging, alsmede de start van de amortisatie op onze nieuwe SAP Hybris web omgeving vanaf medio 2020, voor een toename van € 4 miljoen.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten namen met € 9 miljoen af ten opzichte van vorig jaar. Vorig jaar ontvingen we nog € 5 miljoen aan vergoedingen voor de dienstverlening aan het consortium dat EMTÉ van ons kocht. Onze huurinkomsten daalde met € 1 miljoen. Boekwinsten uit de verkooptransacties van leegstaand vastgoed en ongebruikte activa waren € 1 miljoen lager dan vorig jaar.

EBIT

Het bedrijfsresultaat nam met € 120 miljoen af tot een verlies van € 76 miljoen. Meer dan de helft van die daling werd veroorzaakt door de toename van eenmalige, non cash, bijzondere waardeverminderingen voor een bedrag van € 61 miljoen.

Met een resultaat als dit kunnen we natuurlijk niet tevreden zijn. In een bedrijfsmodel met een kostbare vaste infrastructuur en een hoge operationele hefboom, geeft uitval van de omzetmotor enorme druk op het resultaat. In een jaar waarin we als groep bijna € 0,5 miljard omzet verloren door COVID-19 is het dan ook weer niet onverwacht dat het resultaat zich zo ontwikkelde.

Wij zijn wel trots op onze collega's in Nederland en België die dit jaar collectief de knop om hebben gezet en op zoek zijn gegaan naar manieren om kosten te besparen en uitgaven te beperken. De cultuur van aanpakken, ondernemerschap en hands-on management hebben ervoor gezorgd dat we de schade enigszins hebben kunnen beperken. Weliswaar is dat niet zichtbaar als we kijken naar winst, maar dat komt des te meer tot uiting als we kijken naar onze cashflow.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten bleven per saldo met € 2 miljoen gelijk aan vorig jaar. De rente en financieringskosten namen met € 2 miljoen toe, waarvan € 1 miljoen door de kosten gerelateerd aan het verkrijgen van tijdelijke verruiming van onze financieringsconvenanten en aanvullende liquiditeit, alsmede de hogere renteopslagen in tijden van een hogere leverage ratio. € 1 Miljoen betrof de toename van leasegerelateerde rente als gevolg van de in de afgelopen periode tot stand gebrachte sale & lease back transacties van onze nieuwe bezorglocaties. Deze toenames in rentelasten en kosten, werd gecompenseerd door een verbetering van de deelnemingsresultaten.

Belastingen

De gerapporteerde belastingdruk laat zich moeilijk vergelijken met vorig jaar, maar onderliggend wijkt deze niet veel af. In Nederland is een nagekomen belastingbete uit 2019 verwerkt van € 1 miljoen. Daarnaast heeft de overheid in haar belastingplannen besloten de eerder gecommuniceerde, stapsgewijze verlaging van het vennootschapsbelastingtarief terug te draaien. In lijn met dat besluit hebben wij onze latentie herrekend, hetgeen in 2020 voor een eenmalige last van € 3 miljoen zorgt. In België blijft het grootste deel van de doorgevoerde impairments buiten het fiscale resultaat.

Foodservice en Foodretail 2011-2016 Foodservice 2017-2020

■ Netto winst
■ Als % van de omzet



Nettowinst

Als gevolg van het voorgaande is de nettowinst van de 'voort te zetten bedrijfsactiviteiten' in 2020 uitgekomen op een verlies van € 70 miljoen. Dat is een afname van € 104 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De winst per aandeel wordt berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen en komt uit op een verlies van € 1,59 ten opzichte van een winst van € 0,78 in 2019.

Investerings

In 2020 hebben we bruto € 65 miljoen geïnvesteerd in zowel immateriële als materiële vaste activa. Daarvan zat een groot deel (€ 28 miljoen) in investeringen in het bezorgnetwerk dat we geschikt hebben gemaakt voor de integratie van de voormalige Heineken groothandel locaties. Daarnaast hebben we de investeringen in ons nieuwe online platform dat kort na de zomer live ging en het nieuwe ERP landschap wat we komend jaar in gebruik nemen onverminderd voortgezet (€ 23 miljoen). De investeringen in hardware en software voor ons oude ERP landschap waren met € 3 miljoen nog aanzienlijk maar wel al lager dan in de afgelopen jaren. De investeringen in onze zelfbedieningslocaties hebben we waar mogelijk uitgesteld en alleen het hoogst noodzakelijke onderhoud uitgevoerd.

In onze oorspronkelijke business case bij aanvang van de Heineken integratie zijn we uitgegaan van sale & lease back constructies van alle grote nieuwe bezorglocaties. Qua timing kwam het met het oog op de ontwikkeling rond COVID-19 goed uit dat de bouwphase in het eerste kwartaal van 2020 nagenoeg was afgerond en we de sale & lease back transacties in de eerste jaarhelft konden effectueren. Ook het vastgoed buiten gebruik hebben we grotendeels in de eerste jaarhelft kunnen verkopen. Per saldo verkochten wij alles tezamen objecten voor een boekwaarde van € 52 miljoen tegen een cash opbrengst van € 62 miljoen.

x € miljoen	2020	2019
Immateriële vaste activa	26	22
Materiële vaste activa	39	107
Desinvesteringen	(52)	(44)
Netto investeringen	13	85
Afschrijvingen materiële vaste activa	(48)	(43)
Bijzondere waardeverminderingen	(1)	(1)
Amortisatie software	(9)	(10)
Afschrijvingen en amortisatie	(58)	(54)
Netto mutatie vaste activa	(45)	31

In 2021 zullen we de investeringen in het nieuwe ERP landschap tot en met livegang in België voortzetten en voor de overige trajecten selectief blijven in het licht van de ontwikkelingen rond COVID-19. Vernieuwing van een deel van ons centrale logistieke complex, de aanvang van de bouw van onze nieuwe zelfbedieningslocatie op de groothandelsmarkt in Amsterdam en wellicht de aanvang van de bouw van een nieuwe bezorgservicelocatie in België staan op het programma, maar zullen naar verwachting pas medio 2021 worden opgestart. Als alles verloopt zoals wij nu verwachten zal dat een bruto investeringsniveau van circa € 50 miljoen in 2021 betekenen.

Financiering

Voor onze financiering maken wij zowel gebruik van de kapitaalmarkt (voor lange termijn financiering) als van de bancaire markt (voor lange- en korte-termijn financiering). In toelichting 24 van de jaarrekening wordt een overzicht gegeven van de leningen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen en zijn onze bankfaciliteiten beschreven. In december 2020 hebben wij zoals gepland de USD-lening van USD 75 miljoen uit 2010 afgelost alsmede € 10 miljoen van de termijnfinanciering bij Rabobank waarvan nu nog € 40 miljoen resteert.

De vraaguitval in onze afzetmarkten heeft veel impact gehad op onze omzet en winst, maar we wisten door ingrijpen op kosten, investeringen en het niet uitkeren van dividenden, de cashflow dusdanig te managen dat de netto schuldpositie afnam. Er was gedurende het jaar dus ook niet zozeer

een schuldprobleem, maar de leverage ratio's die ten grondslag liggen aan onze financieringsafspraken kwamen wel onder druk. Er zijn met zowel Rabobank als onze USPP-financier aanvullende afspraken gemaakt die per 31 december 2020 en per 30 juni 2021 een ruimere verhouding Netto rentedragende schuld / EBITDA toelaten (5,5 respectievelijk 4,5) die, met de kennis van vandaag, voldoende zijn om ons door 2021 te loodsen.

Ten aanzien van de liquiditeit heeft Rabobank in 2020 eerst de niet gecommiteerde lijn verhoogd met € 40 miljoen tot € 100 miljoen en die vervolgens omgezet naar een gecommiteerde lijn die tot 31 december 2021 beschikbaar is. Daarmee kan, met de kennis van nu, ruimschoots in de liquiditeitsbehoefte van de groep worden voorzien.

Gedurende 2021 zullen wij onderzoeken welke financieringsstructuur voor de komende jaren wenselijk is en daar nader invulling aan geven. De constructieve houding van de partijen die ons financieren en de wijze waarop zij ons hebben ondersteund in dit bijzondere jaar, geeft ons het vertrouwen dat wij ook in de nog onzekere fase die voor ons ligt steeds tot passende oplossingen zullen komen.

Werkkapitaal en kasstroom

Vanaf het moment dat wij de impact van COVID-19 op onze omzet en resultaten zagen, zijn wij de organisatie gaan sturen op cashflow. Kostenbesparingen, werkkapitaalverlaging en uitstellen van investeringen waren de belangrijkste stuurinstrumenten. Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van de steunfaciliteiten die door de overheden in Nederland en België geboden werden, zoals de NOW en TWO en uitstel van belastingbetalingen.

Door kostenbesparingen enerzijds en verkregen overheidssteun op het gebied van loonkosten anderzijds, zijn we erin geslaagd onze EBITDA (ook gecorrigeerd voor leases) positief te houden. Op die manier stroomt er operationeel geen cash uit de onderneming en konden en kunnen we langere periodes van onzekerheid overbruggen.

Onze werkkapitaalpositie liet gedurende het jaar een sterke fluctuatie zien. Het betaalgedrag van onze klanten fluctueerde met de instelling en opheffing van beperkende COVID-maatregelen en onze voorraadpositie en inkoop moesten steeds worden af- en opgeschaald bij aanvang en einde van elke lockdown fase. Gedurende het jaar konden we daarbij meer en

meer gebruik maken van opgedane ervaring waardoor we richting jaareinde beter in staat waren te anticiperen. Door de aanzienlijk lagere verkoopvolumes, zijn de inkoopvolumes ook teruggeschroefd. Onze crediteurenpositie is daardoor met € 133 miljoen afgenomen, maar ook de voorraad in onze keten daalde met € 42 miljoen. De debiteurenpositie nam door het omzetverlies in bezorging af met € 117 miljoen. Overall is onze werkkapitaalpositie verlaagd met € 18 miljoen. Gemeten in dagen omzet komen we daarmee op één dag uit.

Die verlaging van werkkapitaal is voor een deel tot stand gekomen door uitstel van belastingbetaling. Per jaareinde was € 13 miljoen uitgesteld, dat na 1 juli 2021 zal worden voldaan.

Door scherpe keuzes te maken in ons investeringsprogramma, onze nieuwe bezorglocaties te verkopen en langjarig terug te huren, zoals gepland in onze business case rond de Heineken integratie, en het vastgoed buiten gebruik te verkopen, hebben we de netto investeringen gedrukt.

Per saldo hebben we een vrije kasstroom gerealiseerd van € 67 miljoen, waarmee we onze netto rentedragende schuld hebben verlaagd. Als gevolg daarvan bleven we op jaareinde onder de met onze financiers afgesproken basisconvenanten en waren de afgesproken verruimde convenanten op dat moment niet nodig. Het doel om bovenal onze financiële positie te beschermen is daarmee geslaagd. Vanuit deze positie kunnen wij een uitdagende start van 2021 opvangen en is er ruimte om tegenvallers te incasseren mocht dat nodig zijn.

Zoals reeds eerder vermeld is onze financiële positie in deze onzekere tijden prioriteit en is er op basis van de resultaten van 2020 geen grond voor het uitkeren van dividend over het jaar 2020.

Ontwikkeling werkkapitaal

x € miljoen	2020	2019	2018	2017	2016
Flottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten	332	498	502	405	453
Kortlopende verplichtingen, exclusief rentedragende posten	(327)	(475)	(448)	(338)	(381)
	5	23	54	67	72
In dagen van de omzet	1	4	8	11	9

Verkort kasstroomoverzicht

x € miljoen	2020	2019	2018	2017	2016
Netto kasstroom uit operationele activiteiten ¹⁾	101	132	119	172	153
Betaalde leaseverplichtingen	(23)	(18)			
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten, exclusief het netto effect van acquisities	(11)	(76)	(17)	(74)	(81)
Vrije kasstroom	67	38	102	98	72
Ter vergelijking: nettowinst (verlies) uit voort te zetten activiteiten	(70)	34	46	76	73
Cash conversie in %		103	61	129	97
De vrije kasstroom is als volgt aangewend:					
Netto acquisities	1	(51)	0	(116)	(49)
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen ²⁾	1	(63)	(59)	(57)	(54)
Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit	(69)	76	(43)	75	31
	(67)	(38)	(102)	(98)	(72)

¹⁾ In 2018 inclusief € 74 miljoen compensatie werkkapitaal uit transactie EMTÉ.

²⁾ In 2018 exclusief eenmalig speciaal dividend.

'Ik wist al op jonge leeftijd dat ik kok zou worden. Het mooie aan koken is de emotie. De 'wauw' van je gasten, maar ook het delen van persoonlijke verhalen, bijvoorbeeld door producten of gerechten. Samen met de professionals van onze versafdelingen kan ik klanten adviseren. Zeg maar, hoe zij die 'wauw' kunnen ontvangen. De slager die een mooi stuk vlees aanbeveelt, de visspecialist die precies weet waar zijn mosselen vandaan komen. Dat levert toch een heel ander verhaal op dan wanneer je het googelt.'

Dario Stanojevic
Culinair adviseur
Sligro ZB Gouda



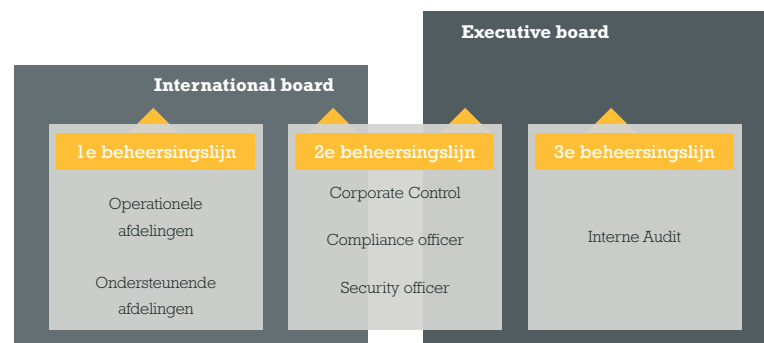
'Het mooie aan koken is de 'wauw' van je gasten'

Risicomanagement

Verantwoordelijkheid voor risicomanagement

Het onderkennen van en reageren op potentiële gebeurtenissen en risico's die de strategie of continuïteit van de Groep kunnen beïnvloeden heeft continu onze aandacht. Het is onze overtuiging dat risicobeheersing onderdeel moet zijn van de dagelijkse manier van denken en werken van alle medewerkers in ons bedrijf. Niet omdat het voorgeschreven is, maar omdat het natuurlijk aanvoelt en het juiste is om te doen.

De Directie (Executive Board) is eindverantwoordelijk voor het in control zijn van de Groep en daarmee voor het risicomanagement. Zij wordt daarbij ondersteund door de International Board, de afdeling Corporate Control, de Compliance- en Security officers en Interne Audit. Samen met de Raad van Commissarissen staat de Directie stil bij de kansen en bedreigingen in de markt waarin wij opereren en de impact daarvan op ons business model.



Corporate Control faciliteert de bewustwording van risico's en het operationaliseren van bijbehorende beheersmaatregelen binnen onze organisatie en bewaakt deze. De Compliance officer is de functionaris die is aangesteld om toe te zien op de naleving van wet- en regelgeving binnen Sligro Food Group. Hij zorgt er voor dat de handelwijze van de onderneming en haar medewerkers overeenkomt met de door de wetgever gestelde eisen en bewaakt het tijdig en volledig invoeren van nieuwe wet- en regelgeving. De Security officer ondersteunt de Directie bij het definiëren en bewaken van het (informatie)beveiligingsbeleid. Door zowel Corporate Control,

de Compliance en de Security officer wordt nauw samengewerkt met ondersteunende afdelingen als Juridische zaken, IT, Financiën en Programma- en procesmanagement.

Interne audit is een onafhankelijke en objectieve functie die de Directie en Raad van Commissarissen ondersteunt bij het beoordelen van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder ook de management- en financiële informatie en beheersmaatregelen op het gebied van naleving van wet- en regelgeving.

Risicobeheersings- en controlesystemen

In een groeiende, internationale organisatie als de onze, erkennen we de noodzaak tot verdere formalisering om in control te blijven. Het is daarbij van belang dat we formalisering in balans houden met de (informele) hands-on ondernemersgeest binnen ons bedrijf. We willen immers dat onze mensen zelf blijven nadenken, niet blind varen op lijstjes en zowel risico's als kansen blijven zien. Dat zit gelukkig besloten in onze cultuur en die cultuur zien wij dan ook als belangrijkste soft control die ons van binnenuit behoedt voor veel risico's en vormen van fraude. We blijven in tijden van relatief meer verloop van personeel in de hele markt en een groter en internationaler wordend Sligro Food Group dan ook veel aandacht besteden aan het behoud van de kracht van onze cultuur.

Wij richten risicomanagement steeds meer vanuit strategisch niveau in, van waaruit we de doorvertaling naar processen, mensen en systemen op operationeel niveau maken. In 2020 heeft de afdeling Corporate Control verdere stappen gezet in het ondersteunen van de Directie bij risicomanagement, door het verder uitbreiden en uitrollen van het Internal Control Framework (ICF) en het delen van informatie over de status en geplande verbeteringen bij de verschillende bedrijfsprocessen met de Directie. Het ICF brengt de risico's en bijbehorende uit te voeren beheersmaatregelen per bedrijfsproces in kaart en is geheel 2020 toegepast op de belangrijkste primaire processen van de Groep. Daarnaast is ook bij de transformatie naar het nieuwe IT landschap veel aandacht voor het toepassen van het ICF.



'Mijn kernwoord voor 2020? Teamwork'

'Vorig jaar was ook voor ons een lastig jaar. Vanwege corona natuurlijk, maar ook het feit dat we nog steeds met vier verschillende ERP-systemen werken, maakte het extra gecompliceerd. Het opleveren van een degelijke KPI-rapportage was daardoor best ingewikkeld. Toch bevat onze 'customized' rapportage alle gewenste KPI's én zien we al verschillende kansen om in 2021 efficiënter te werken. Bovendien bevorderen de KPI-inzichten onze onderlinge communicatie, waardoor we over de afdelingen heen prettiger samenwerken. Samen komen we verder!'

Vanja Thoelen
Manager Business Control
Sligro Food Group Belgium

Hierbij biedt de afdeling Corporate Control ondersteuning. Het komend jaar zal het ICF verder nog verder worden uitgebreid qua processen en zal daarnaast de aandacht met name uitgaan naar risico's en controls rond de transformatie naar het nieuwe IT landschap. Hierbij blijft het uitgangspunt dat mensen zelf blijven nadenken en begrijpen waarom bepaalde beheersmaatregelen van belang zijn en welke rol en verantwoordelijkheid zij daarbij hebben.

In 2020 zijn alle bestaande controls in het Internal Control Framework beoordeeld en zijn actieplannen gemaakt door verantwoordelijke Directieleden en hun teams voor controls die nog niet of deels bestonden of nog niet geheel goed werkten. Het merendeel van deze acties is in 2020 opgepakt. Een deel zal worden opgepakt als onderdeel van de implementatie van het nieuwe IT-landschap en een klein deel staat nog open. Belangrijkste aandachtspunten betreffen het actualiseren en communiceren van beleid, autorisatiebeheer en controls rond de mutatie van stamgegevens.

Meten is weten, is een belangrijk uitgangspunt bij risicobeheersing. Met de combinatie van een centraal datawarehouse, waarin nagenoeg alle operationele en financiële data zijn vastgelegd en geavanceerde analysetools bewaakt de afdeling Corporate Control bijzondere ontwikkelingen of getallen(reeksen). In 2020 zijn verdere stappen gezet in de rapportage van de bevindingen uit deze analyses aan de Directie. Doordat de Groep op veel locaties met gelijksoortige activiteiten opereert, wordt veel van interne benchmarking gebruik gemaakt. Daarbij ondersteunt de managementinformatie de interne controle en vice versa.

Begin 2020 is de Interne Audit functie vacant gekomen. Door de COVID-19 ontwikkelingen is voor een aantal posities de keuze gemaakt, deze niet meteen in te vullen. De Interne Audit functie was er daar één van. In het laatste kwartaal van het jaar is de werving opgepakt. Gedurende 2020 is, ondersteund door de afdeling Corporate Control, opvolging gegeven aan bevindingen uit eerdere operationele auditrapporten, maar hebben geen nieuwe audits plaatsgevonden.

Door de centrale aanpak en de zeer directe aansturing van en controle op de bedrijfsactiviteiten door de Directie en centrale staf, kan de Groep nauwelijks met 'verrassingen' in het administratieve proces worden geconfronteerd.

In 2020 is de integratie van de distributieactiviteiten en administratieve processen die we uitvoeren voor Heineken afgerond. Daarnaast zijn de systemen en processen van de overgenomen activiteiten van De Kweker overgenomen door onze centrale afdelingen. Dit vergroot de grip op en vereenvoudigt de controle over deze activiteiten.

Onze belangrijkste risico's

We hebben in de zomer van 2020 een herbeoordeling gedaan van de belangrijkste risico's die een impact kunnen hebben op de realisatie van onze strategische doelstellingen en daarnaast een evaluatie gedaan of we als organisatie voldoende voorbereid waren op een pandemie als COVID-19.

Een pandemie als zodanig komt niet voor in de belangrijkste risico's die we onderkennen. Echter, de wijze waarop we een aantal van de reeds eerder erkende risico's beheersen heeft ook een duidelijke bijdrage geleverd aan onze reactie op COVID-19. De Sligro-cultuur is hier een goed voorbeeld van: de flexibiliteit van de organisatie, waardoor snel kosten gereduceerd werden, en het ondernemerschap en partnerschap om ook onder deze

omstandigheden fatsoenlijk zaken te blijven doen met klanten en leveranciers, zijn belangrijke factoren die goed hebben gefunctioneerd.

De flexibiliteit komt tot uiting in de flexibele contracten met leveranciers en uitzendbureaus, de omgang met klanten, de centrale besluitvorming waardoor snel gehandeld kon worden, de onderlinge uitwisselbaarheid van medewerkers tussen de zelfbedieningsvestigingen en bezorgservice en de flexibiliteit op het gebied van supply chain. Wel zien we het belang om het risico op interruptie van de bedrijfscontinuïteit ruimer op te vatten en daarmee ook de preventieve maatregelen die we op dit vlak treffen. De tien belangrijkste risico's die we onderkennen zijn daarmee niet veranderd. De risicobereidheid ten aanzien van deze risico's, almede de kans, impact en mate waarin wij als Groep invloed kunnen uitoefenen op deze risico's is hier en daar bijgesteld, mede door marktontwikkelingen en interne veranderingen.

Ten aanzien van deze belangrijke risico's hebben zich, behalve de COVID-19 pandemie, geen grote incidenten voorgedaan in 2020.

We dragen zorg voor de inrichting van beheersmaatregelen en de uitvoering van interne controles teneinde de risico's (waaronder deze tien) die we erkennen tot een voor ons acceptabel niveau terug te brengen. De belangrijkste tien risico's en de wijze waarop wij deze beheersen worden hierna toegelicht.

Risicogebieden Sligro Food Group

• Laag •••• Hoog

		Kans op optreden	Invloed	Risicoacceptatie	Impact
Strategisch	Verlies van de SFG cultuur	••••	••••	••	••••
	Nieuwe business modellen en branche vervaging	••••	•••	••	••••
	Concurrentie versnelt internationale consolidatie FS	•••	•••	•••	••••
	Transformatieprogramma's	••••	••••	••	••••
Operationeel	Krapte op arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid	••••	•••	•••	•••
	Informatie- en databeveiliging	•••	•••	•••	••••
	Interruptie van bedrijfscontinuïteit	••••	••••	•	••••
Financieel / Compliance	Acquisities en integratieprocessen	•••	••••	•••	••••
	Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen	••••	•	•••	••••
	Voedselveiligheid	••	•••	•	••••

Strategische risico's

Risico	Beheersmaatregelen	Mogelijkheden
Verlies van de Sligro Food Group cultuur De organisatie wordt gedreven door onze cultuur, waarin consequent de klant en onze passie voor lekker, goed en eerlijk eten centraal staan. In een informele organisatie, die gekenmerkt wordt door ondernemerschap, is het vertrouwen op het integer handelen van medewerkers een groot goed. Bij onvoorspelbare ontwikkelingen als COVID-19 is de slagkracht van een ondernemend team en een flexibele organisatie cruciaal.	Naast de drijvende kracht achter onze onderneming, is onze cultuur ook een belangrijke beheersmaatregel in het kader van risicomanagement. In een steeds groter wordende, internationale organisatie heeft het behoud van die cultuur sterk onze aandacht. De People Strategie die in 2020 in gang is gezet biedt een solide structuur om dat nu en in de toekomst te borgen.	Onze groeiende, internationale organisatie en de bijbehorende organisatieverandering vragen om nieuwe vaardigheden en verandering van verantwoordelijkheden. Er wordt gewerkt aan een mix van ervaren cultuurdragers en nieuwe medewerkers, waarmee we kunnen transformeren naar een organisatie die klaar is om onze internationale Foodservice-ambitie waar te maken, met behoud van de cultuur.
Nieuwe businessmodellen en branchevervaging In de markten waarin wij actief zijn blijft de competitie hevig en het marktlandschap wordt complexer en uitdagender. We zien de grenzen tussen Foodservice en Foodretail vervagen. Steeds meer nieuwe (online) spelers treden toe en bestaande spelers verbreden hun horizon in aangrenzende (niche) markten.	Wij monitoren de verschillende initiatieven nauwgezet en beoordelen in welke mate deze invloed hebben op de lijn die we als Groep hebben uitgezet. Wij kiezen ervoor om vooral onze eigen weg te volgen en initiatieven te ontwikkelen die bij ons passen, bijvoorbeeld door het zoeken naar strategische partnerships.	Daar waar de marktontwikkelingen sneller gaan dan gedacht, hebben wij voldoende flexibiliteit en armslag om daar ook in onze strategie op te versnellen.
Concurrentie versnelt internationale consolidatie foodservice In Europa is een beperkt aantal partijen succesvol in de Foodservice markt. Enkele van deze spelers hebben net als wij een internationale groeiambitie. Het afgelopen jaar zien we dat meer bedrijven te koop worden aangeboden, waardoor de kans op internationale consolidatie in Foodservice is toegenomen.	Wij bereiden ons voor op een verdere internationale groei door het verder vorm geven van beleidskaders, sturingsmechanismen en implementatie van ons nieuwe IT-landschap. Anderzijds zorgen wij ervoor goed op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in de markt en mogelijke acquisitiekansen goed te beoordelen.	Met de keuze om ons volledig op Foodservice toe te leggen in een internationale context, hebben we de blik op onze concurrentiepositie verruimd. In Europa zien wij een nog versnipperd landschap waar slechts een aantal partijen in meerdere landen (succesvol) actief is.

Risico**Transformatieprogramma's**

Ontwikkelingen in de markt gaan steeds sneller. Digitalisering, volautomatische distributiecentra en de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid zijn hier voorbeelden van. Ook wij pakken meerdere grote veranderingen tegelijkertijd op, waaronder de vervanging van ons IT-landschap, de integratie van de activiteiten van Heineken en De Kweker, de livegang van de nieuwe webomgeving voor klanten en de organisatorische voorbereidingen op internationale expansie.

Beheersmaatregelen

Ons programma- en procesmanagement team ondersteunt de proces-eigenaren en procesmanagers bij transformatie- en veranderingstrajecten. Met name de integrale vervanging van ons IT-landschap is een complexe en grote transformatie die veel aandacht vergt. In 2020 hebben we verdere stappen gezet in aanpassingen van onze organisatie en processen, waaronder het integreren van enkele teams tot één afdeling data & analytics, het bouwen en testen van de IT-systemen en bijbehorende processen en het trainen van de eerste medewerkers.

Mogelijkheden

De uitbreiding van onze staf met nieuwe competenties en training van een grote groep medewerkers op het gebied van project en procesmanagement vergroot onze mogelijkheid om transformatieprogramma's te beheersen.

Operationele risico's**Risico****Krapte op de arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid**

De gemiddelde leeftijd in ons personeelsbestand neemt toe. Dat in combinatie met het fysiek inspannende werk dat in grote delen van onze organisatie wordt verricht, maakt vergrijzing van ons personeelsbestand een thema dat veel aandacht vraagt. Door COVID-19 is onze bezorgservice-omzet gedaald en de vraag naar personeel in de distributie- en transportsector tijdelijk minder geworden. Op het gebied van data en analytics ervaren wij een toenemende krapte op de arbeidsmarkt.

Beheersmaatregelen

Wij bereiden ons de komende jaren voor op een toekomst waarin de beschikbaarheid van personeel almaar uitdagender zal worden. De mogelijkheden tot verdergaande automatisering van onze distributiecentra, standaardisatie van IT systemen en processen en andere vormen van transport worden door ons concreet onderzocht. Anderzijds richten we ons medewerkersbeleid meer doelgroepgericht in voor een betere aansluiting op specifieke behoeften vanuit verschillende segmenten van de arbeidsmarkt.

Mogelijkheden

Wij richten ons op het ontwikkelen van oplossingen waarbij we onze klanten middels andere vormen van transport bedienen. Door kleinere (elektrische) vervoermiddelen in te zetten is een (vrachtwagen) rijbewijs niet langer een must en spreken we dus een grotere populatie van mensen aan die een rol kunnen spelen in de fijn-distributie van onze stromen.

Informatie- en databeveiliging

De kwaliteit en integriteit van de data over onze klanten, producten, locaties, leveranciers en de onderlinge afhankelijkheid daartussen zijn van grote waarde. Onze klanten en leveranciers vinden het ook steeds belangrijker hoe wij data beschermen. De vele verschijningsvormen van cybercrime en snelle ontwikkelingen op dit gebied vormen daarom een serieuze bedreiging.

Wij besteden continu veel aandacht aan het tijdig implementeren van nieuwe technieken en software voor de beveiliging van onze systemen en data. Onze beveiligingsmaatregelen laten wij regelmatig beoordelen en de kwaliteit ervan testen. In 2020 hebben we specifiek aandacht besteed aan toegangs- en bevoegdhedenbeleid van ons nieuwe IT-landschap.

De hoeveelheid en kwaliteit van de data over onze klanten, producten, locaties, leveranciers vragen om veel aandacht maar bieden ons ook een duidelijk competitief voordeel. De implementatie van een nieuw IT-landschap vergroot de mogelijkheden voor het gebruik van deze data aanzienlijk.

Risico**Interruptie van bedrijfscontinuïteit**

Niet of niet goed werkende systemen en het logistieke apparaat kunnen de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. Zowel de continuïteit van de gegevensverwerking als van het leveren van artikelen hebben grote invloed op de tevredenheid van onze klanten. Ook de toenemende verkeersdrukte en verkeersinfarcten vergroten de uitdaging om de levertijdigheid hoog te houden.

Beheersmaatregelen

Al jaren hebben we grote aandacht voor continuïteit van de IT omgevingen. In 2020 is daarnaast een start gemaakt met het uitwerken van preventieve en reactieve plannen rond de continuïteit van de fysieke stroom.

Mogelijkheden

Preventieve plannen en maatregelen met betrekking tot bedrijfscontinuïteit bieden ook in geval van onverwachte ontwikkelingen zoals COVID-19 mogelijkheden tot flexibiliteit en snelle aanpassing aan een veranderde situatie.

Financiële en compliance risico's**Risico****Acquisities en integratieprocessen**

Wij zien het doen van acquisities als wezenlijk onderdeel van onze (groei)strategie. Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meestal meer risico gelopen dan met autonome groei.

Beheersmaatregelen

Aan een overnameproces stellen wij steeds weer dezelfde hoge eisen zodat we risico's en kansen in een vroegtijdig stadium in beeld brengen. Een due diligence onderzoek is altijd onderdeel van dat pre-overnameproces. Indien niet voldaan kan worden aan onze zorgvuldigheidseisen in deze fase, zullen wij niet tot acquisitie overgaan. Onmiddellijk na overname stellen wij een multidisciplinair integratieteam samen vanuit onszelf en het geacquireerde bedrijf. Het overbrengen van de cultuurwaarden van de Groep heeft daarin een centrale plaats. De integratie van De Kweker en de activiteiten van Heineken zijn in 2020 succesvol afgerond.

Mogelijkheden

Naast risico's brengt iedere acquisitie ook mogelijkheden met zich mee om te kennis op te doen en processen, systemen en klanten over te nemen.

Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen

Soms treft de overheid ingrijpende maatregelen die veel invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering of -resultaten. Een deel van de bedrijfsactiviteiten kan daardoor op relatief korte termijn bedreigd worden. De maatregelen rond COVID-19 zijn daar een duidelijk voorbeeld van. Ook milieugeoriënteerde maatregelen, opportunistische bezuinigingen of toezichthouders kunnen fors ingrijpen op de bedrijfsvoering.

Onze invloed op maatschappelijke ontwikkelingen en overheidsmaatregelen is beperkt, maar wij proberen deze ontwikkelingen zo goed mogelijk te volgen en de gevolgen van (aangekondigde) wet- en regelgeving vroegtijdig in beeld te krijgen. Dit doen wij door ons aan te sluiten bij brancheorganisaties en in sommige gevallen extern advies in te winnen. Daarnaast streven we een open dialoog met wetgevers en handhavingsinstanties na om ontwikkelingen pro-actief te kunnen managen.

Risico**Voedselveiligheid**

Doordat de Groep primair levensmiddelen verhandelt en bewerkt, speelt voedselveiligheid een belangrijke rol. Problemen met voedselveiligheid kunnen de reputatie van ons bedrijf sterk in gevaar brengen en daardoor van grote invloed zijn op de bedrijfscontinuïteit.

Beheersmaatregelen

De maatregelen die wij op het gebied van voedselveiligheid nemen, zijn primair gericht op het voorkomen van risico's voor onze klanten en medewerkers. We hebben voedselveiligheid dan ook vanuit zowel procesoogpunt als vanuit productoogpunt gedefinieerd binnen de diverse schakels in de organisatie. Wij zorgen er met een goed uitgeruste kwaliteitsdienst voor dat we professioneel te werk gaan op het terrein van kwaliteitscontrole en stellen dezelfde hoge eisen aan kwaliteit en kwaliteitsborging bij onze leveranciers. Wij zien daar zowel direct als indirect, via daartoe gespecialiseerde instanties, op toe. Bovendien wordt in de opleiding van onze medewerkers veel aandacht besteed aan voedselveiligheid en een verantwoorde omgang met levensmiddelen.

Mogelijkheden

De kennis over de veiligheid en kwaliteit van voedsel is ook voor onze klanten van groot belang. Het overdragen van deze kennis en het vertrouwen dat wij klanten geven door artikelen met een gegarandeerde kwaliteit te leveren zien wij als een van onze sterktes.

Specifieke financiële risico's en voorwaardelijke verplichtingen

In toelichting 27 Risicobeheer en toelichting 29 Voorwaardelijke verplichtingen van de jaarrekening is stilgestaan bij een aantal specifieke financiële risico's en voorwaardelijke verplichtingen waar de Groep mee te maken heeft. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico van de Groep. Ook is een gevoeligheidsanalyse van deze factoren opgenomen. Wij beschouwen deze risico's voor ons bedrijf overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang. Voor zover relevant sluit de Groep verzekeringen af voor een aantal gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van grote calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden.

In-Control Statement

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

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

'Ik kan uren praten over Sligro Food Group, zo trots ben ik op het bedrijf. Sterker nog, Sligro is een vaste waarde in mijn leven. Ik werk hier al bijna 28 jaar, maar eigenlijk voelt het tijdloos. Wat het werk voor mij karakteriseert: hard werken met geweldige collega's, stuk voor stuk met hart voor de zaak en samen investeren in langdurige en nieuwe zakenrelaties. Ik ben bijzonder trots dat ik me op salesgebied mag blijven inzetten voor dit bedrijf. Foodservice Nederland kan op ons rekenen, nu en in de toekomst.'

Mark van Dinther
National Accountmanager
Veghel



'Foodservice
Nederland kan
op ons rekenen'

Vooruitzichten

In 2021 de vruchten plukken van de trajecten die we in 2020 hebben afgerond

1 order 1 levering 1 factuur

voordelen voor gecombineerde Heineken en Sligro klanten

Ook 2021 zal nog voor een belangrijk deel gedomineerd worden door de gevolgen COVID-19. Aan de start van het jaar zal de lockdown in Nederland en België nog voortduren met een impact op onze afzetmarkten die we herkennen uit 2020. Nu in steeds meer landen de vaccinatie is begonnen, lijkt er echter een begin gemaakt met een route naar herstel en zal, bij succes, de onzekerheid en de beperkingen in onze afzetmarkten stapsgewijs afnemen. Echt herstel verwachten wij pas vanaf het tweede kwartaal, wat in de tweede jaarhelft zal doorzetten.

Hoewel wij verwachten dat de directe impact van COVID-19, gevolgd zal worden door de effecten van een recessie, is het onze verwachting dat de consument na ruim één jaar beperkingen de weg naar de horeca, pretparken en theaters zal zoeken zodra het is toegestaan. We zagen dat ook steeds in 2020 als de maatregelen enigszins werden versoepeld. Onze afzetmarkten zijn naar onze verwachting niet structureel aangetast en hebben het vermogen zich te herstellen naar de niveau's van pre-COVID-19.

Er zal wel wat verschil optreden in het herstel binnen de verschillende klantsegmenten. Immers zou de gewenning aan thuiswerken wel eens een meer duurzaam effect kunnen hebben, wat het aantal dagen op kantoor en daarmee ook de lunch in de bedrijfskantines zal verminderen. Wanneer de evenementenbranche weer kan opstarten, zal sterk afhangen van de impact van de vaccinatiestrategie en de wijze waarop daar in het maatschappelijk verkeer mee omgegaan wordt.

De kosteninflatie zal naar onze verwachting beperkt zijn in 2021. De loonontwikkeling is veelal gematigd met het oog op de bijdrage aan herstel in vele sectoren en ook op het vlak van transport en energie voorzien wij geen grote tariefstijgingen.

We richten ons binnen de Groep in 2021 op onze vijf belangrijke meerjarige strategische thema's, gericht op de klant en rendement in de bezorging, zelfbediening en de logistieke keten. We zullen vervolgstappen zetten op de ontwikkeling en uitrol van onze People Strategie en we verwachten de eerste live gang en verdere uitrol in België van ons nieuwe ERP landschap.

Daarnaast verwachten we in 2021 in toenemende mate de vruchten te plukken van de trajecten die we in 2020 hebben afgerond. De uitbreiding van ons omzetaandeel bij gecombineerde Heineken en Sligro klanten middels de route van één order, één levering en één factuur, de kostenvoordelen vanuit de fysieke integratie van de Heineken-activiteiten, de doorontwikkeling en klantacquisitie vanuit onze nieuwe online omgeving en de voordelen vanuit de integratie van De Kweker. Dat alles is gebaseerd op geleidelijk herstel van volumes in 2021.

Voor 2021 is het omzetherstel bepalend voor de resultaatontwikkeling en gezien de onzekerheid rond de exacte timing van herstel, onthouden we ons van concrete voorspellingen omtrent het resultaat. We zullen naar verwachting vanuit een lockdown situatie bij de start van het jaar herstellen naar een omzetniveau van voor COVID-19 tegen het einde van het jaar, maar hoe die curve er gedurende het jaar uit zal zien, is ongewis.

Wij zien de vorig jaar gecommuniceerde middellange termijn ontwikkeling van EBITDA als percentage van de omzet naar 7,5% nog altijd als haalbaar.

Nederland

Sligro / De Kweker

Zelfbedieningsvestigingen (ZB)

51

Sligro / Van Hoeckel

Bezorgservicevestigingen (BS)

9

Distributiehubs voor Heineken

3

Culivers / SmitVis

Productiebedrijven

2

Specialisten

Bouter

Grootkeukenspecialist

Tintelingen

Online keuzecadeaus en
kerstgeschenken

ZiN

Inspiratielab



Vestigingen in Nederland



Markt en marktomvang Nederland

Voor de ontwikkeling van de foodservicemarkt in Nederland maken wij gebruik van informatie van het FoodService Instituut Nederland (FSIN). Dit instituut maakt zijn marktinschatting op basis van consumentenbestedingen en drukt hiervan afgeleid ook de markt in groothandelsprijsen uit die voor ons de benchmark is. Het verschil tussen consumentenbestedingen en groothandelsprijsen wordt verklaard door BTW en de toegevoegde waarde (incl. algemene prijsontwikkeling) van de afnemers van de groothandel, onze klanten dus. De omzetontwikkeling in consumentenbestedingen en de groothandelswaarde hoeven dus niet per definitie precies parallel te lopen omdat er sprake is van andere eenheden. De toegevoegde waarde begrepen in de consumentenbestedingen verschilt sterk per segment (zorginstellingen, restaurants, bedrijfscatering, sportkantines) binnen de foodservicemarkt.

Voor 2020 schat FSIN in dat de foodservicemarkt in consumentenbestedingen met 38,8% is afgenomen ten opzichte van vorig jaar, gemeten op basis

van een kalenderjaar. De marktomvang in consumentenbestedingen komt daarmee uit op circa € 12,1 miljard. De daarvan afgeleide markt in groothandelswaarde schat FSIN in op € 4,6 miljard en dat zou een afname van 33,0% betekenen ten opzichte van vorig jaar, onder de herziene definitie.

Marktomvang in groothandelswaarde in Nederland
€ 4,6 miljard

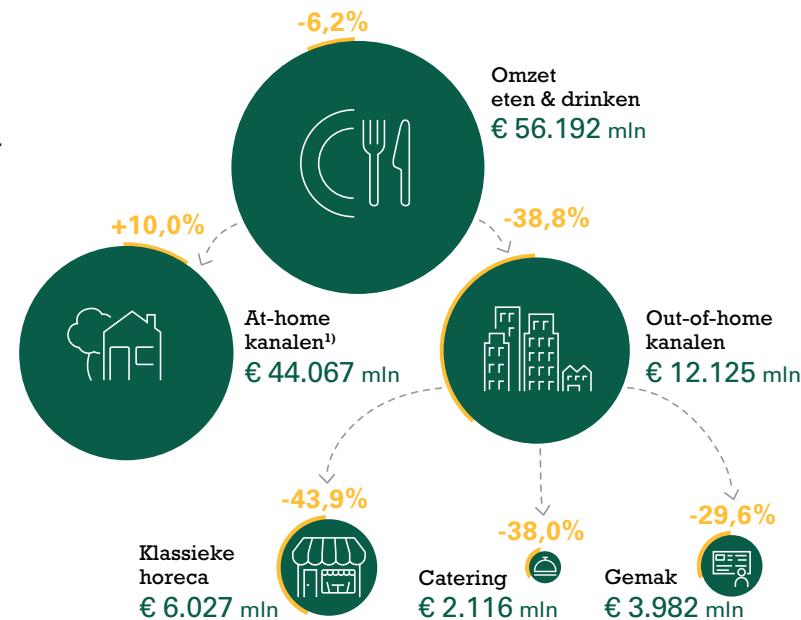
Nederland
17,4 miljoen inwoners

Omzet Nederland²⁾

■ % groei 2019-2020

¹⁾ Exclusief non-food en levering horeca.

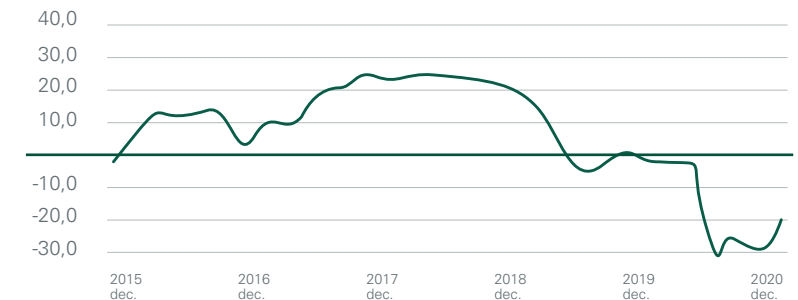
²⁾ Consumentenbestedingen incl. BTW.



Bron: FoodService Instituut Nederland

Consumentenvertrouwen

Bron: CBS



Met ingang van 2019 heeft FSIN de definitie van de markt aangepast. De herziening van de definitie is ook over de vergelijkingsjaren toegepast waardoor de ontwikkeling over de jaren een representatief beeld geeft. De totaalomzet aan eten en drinken verkocht door grossiers aan hun zakelijke klanten, dus exclusief omzet aan MKB/particulieren, in Nederland wordt ingeschat exclusief de volgende componenten:

- BTW
- Tabakswaaren
- Non-Food
- Eigen productiebedrijven

Kanttekening die FSIN maakt bij de cijfers van dit jaar is dat er nog wel onzekerheid zit in de metingen. De grilligheid van de omzetontwikkeling gedurende het jaar heeft steeds gezorgd voor bijstelling van de inschattingen. De meeste cijfers zijn eind december nog geüpdatet maar de definitieve cijfers kunnen in de FSIN Beleidsmonitor van 2021/2022 nog enigszins worden bijgesteld.

Daar wij met Sligro ook actief zijn in het petrolsegment, leveren wij een aanzienlijk aandeel tabakswaren. In dit COVID-19 jaar is de omzet tabakswaren zelfs toegenomen. Ook nam door de tijdelijke openstelling van de zelfbediening voor particulieren de omzet voor Sligro Food Group meer toe dan uit deze metingen blijkt. Zeker in vergelijking met enkele concurrenten was onze omzetafname daardoor nog minder groot. In totaal werd onder de FSIN definitie in 2020 ruim 30% van onze omzet uitgesloten.

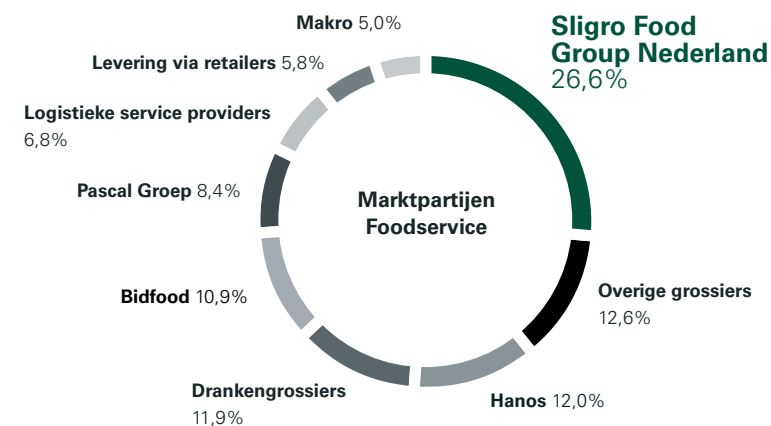
Ten opzichte van de concurrenten profiteerde Sligro Food Group van de combinatie van zelfbediening en bezorging, de spreiding van de omzet over bijna alle klantsegmenten van de markt en de kracht van onze formule.

Marktaandeel Nederland

Marktpartijen Foodservice¹⁾

in %	2020	2019	2018
Sligro	26,6	24,2	24,3
Hanos	12,0	11,0	10,6
Bidfood	10,9	11,0	11,3
Pascal Groep	8,4	8,1	8,0
Makro	5,0	5,3	5,4
Drankengrossiers	11,9	16,1	16,7
Overige grossiers	12,6	11,1	11,3
Subtotaal grossiers	87,4	86,8	87,6
Logistieke service providers	6,8	6,1	6,0
Levering via retailers	5,8	7,1	6,4
	100,0	100,0	100,0

¹⁾ Bron: FSIN



Ontwikkelingen

Sligro Food Group Nederland 2020

In 2020 kromp de markt zoals nooit tevoren als gevolg van de maatregelen die de overheid nam in reactie op de uitbraak van COVID-19. De horeca en bedrijfscatering zijn relatief het zwaarst getroffen, maar ook de andere marktsegmenten zagen de omzetten stevig dalen. Het was goed om te zien dat de consument in de periode tussen de eerste en tweede golf, weer snel de horeca wist te vinden. Tijdens de lockdown zagen we de horeca omschakelen naar afhaal en bezorging, hetgeen ook in de toekomst blijvend een nieuwe dimensie aan die markt zou kunnen toevoegen. De gevolgen voor de bedrijfscatering kunnen mogelijk een meer duurzaam karakter krijgen, aangezien er een nieuw normaal lijkt te ontstaan waarbij in bepaalde segmenten enkele dagen per week thuis werken wel eens de norm zou kunnen worden.

Bij Sligro in Nederland deden we het, door de combinatie van zelfbediening en bezorging, een breed en divers klantenbestand en de kracht van onze formule, relatief beter dan onze concurrenten en wonnen marktaandeel.

Uiteraard had de vraaguitval ook bij ons grote impact op de resultaten. Ons bedrijfsmodel werkt op een infrastructuur met een relatief groot aandeel vaste lasten en relatief lage marges. Volume is daardoor de bepalende factor voor resultaat. Wanneer de vraaguitval zo plotseling en zo groot is als we in 2020 hebben ervaren, neemt de winstgevendheid dan ook snel af. Gelukkig zagen we bij de (gedeeltelijke) heropening van de horeca dat onze omzet en resultaten dan ook weer snel herstellen.

Wij hebben ons in 2020 voornamelijk geconcentreerd op de cashflow waarbij in eerste aanleg een cashflow-neutrale operatie het doel was. Door variabele kosten weg te snijden, investeringen uit te stellen, gebruik te maken van de steunmaatregelen (NOW 1.0 en 3.1) van de overheid, lukte het ons om ondanks een zeer lage winstgevendheid, de cash in het bedrijf te houden en onze netto schuldpositie af te bouwen.

Financiële resultaten Nederland¹⁾

x € miljoen

1.777

Omzet

2019: 2.166

24,0

Brutowinst % van de omzet

2019: 24,6

78

Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)

2019: 130

(3)

Nettowinst (verlies)

2019: 45

760

Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (NGV)

2019: 756

13

Netto investeringen

2019: 78

18

Bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita)

2019: 76

(3)

Bedrijfsresultaat (ebit)

2019: 57

(4)

Winst (verlies) voor belastingen

2019: 56

4,4

Ebitda in % van de omzet

2019: 6,0

1,0

Ebita in % van de omzet

2019: 3,5

(0,1)

Ebit in % van de omzet

2019: 2,6

¹⁾ Voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

1 online platform

**40.000 klanten van Sligro,
De Kweker en Heineken naar
nieuw online platform gemigreerd**

We hebben ook maatregelen genomen om onze kostenstructuur op de wat langere termijn verder te verlagen en te flexibiliseren, om zo in de onzekere tijden die nog voor ons liggen, in te kunnen spelen op de marktontwikkelingen. In 2020 was ons jaarthema 'Geef me de Vijf', waarbij we de meest belangrijke en impactvolle multidisciplinaire doelstellingen voor het jaar hadden vormgegeven in vijf thema's:

- Uitblinken op klanttevredenheid in de bezorging
- Uitblinken op klanttevredenheid in de zelfbediening
- Verhogen van het rendement in de bezorging
- Succesvolle lancering van SAP
- Een blij, betrokken en professioneel sterk team

Een bijzonder jaarthema, zo bleek lopende het jaar, immers "elkaar de vijf geven" was nu net wat we vanaf maart niet meer mochten doen. Echter als thema heeft het ons veel gebracht. Ondanks de acute uitdagingen in de markt, is er met volle focus doorgewerkt aan deze onderwerpen.

Uitblinken op klanttevredenheid in de bezorging

Wij werken al vele jaren met een online bestelomgeving voor onze klanten in de bezorging, maar onze klanten vragen meer. De digitale transformatie die we ingezet hebben, richt zich dan ook op veel meer dan bestellen alleen. Ons doel is hét digitale platform voor de Foodservice te bouwen. Daar is bestellen een belangrijke component, maar het is ook de plaats waar klanten toegang krijgen tot tal van nieuwe diensten en oplossingen die relevant zijn voor hen. Daarbij werken we samen met tal van partners waaronder Heineken, waarvan we het huidige bestelplatform hebben geïntegreerd in de nieuwe omgeving van Sligro.

De migratie van ons oude digitale (bestel)platform naar de vernieuwde omgeving op SAP Hybris werd in 2020 een feit. Een belangrijke stap, omdat nagenoeg alle bezorgomzet van Sligro Food Group online besteld wordt en we daarmee dus circa 70% van het totale volume van de Groep via online doen. Het nieuwe platform is in het derde kwartaal succesvol opgeleverd en de ruim 40.000 bezorgklanten van Sligro, De Kweker en Heineken in Nederland zijn nu bijna allemaal naar dit nieuwe platform gemigreerd.

Dit is ook het nieuwe platform waarop we de komende jaren onze platform-strategie voor zowel bezorging als zelfbediening met tal van nieuwe diensten voor onze klanten zullen uitrollen. In 2020 hebben we reeds tal

van, voor onze klanten relevante, oplossingen gelanceerd op het vlak van convenience oplossingen (zoals Slimme Keuken) en diensten in samenwerking met partners (zoals Eneco voor groene stroom en mr Butler als alternatieve oplossing voor bezorging van de horeca aan consumenten). We zullen daar de komende jaren steeds weer nieuwe diensten en services aan toevoegen om onze klanten steeds beter te ondersteunen in de breedte van hun bedrijfsvoering.

De samenwerking met Heineken verliep in 2020 wederom heel goed. Ook in een jaar waarin we beide met de uitdagingen van de markt werden geconfronteerd, wisten we elkaar goed te vinden en te ondersteunen waar mogelijk. Voor onze klanten konden we samen zoeken naar passende oplossingen om hen door deze lastige tijden te helpen en we zijn daar tot op heden goed in geslaagd.

In het vierde kwartaal is de technologie opgeleverd en in gebruik genomen om de klanten via dat portaal in één bestelling hun bier&cider en hun overige drank- en foodbehoefte te bieden. Dat leidt tot één order, één keer verzamelen in één distributiecentrum, één vrachtauto aan de deur en uiteindelijk ook één gecombineerde factuur namens Heineken en Sligro. Dat biedt veel gemak voor onze klanten en geeft ons daarnaast een prachtige basis om onze klanten te voorzien van alle producten die wij bieden, maar die ze nog niet bij ons afnamen. Na drie jaar bouwen is daarmee de infrastructuur gereed om te gaan oogsten, zowel voor onze klanten, het milieu, Heineken als Sligro Food Group. Gezien de lengte van de contractuele strategische samenwerking tussen Heineken en Sligro Food Group hebben we gezamenlijk nog minimaal twaalf jaar om daar de vruchten van te plukken.

Uitblinken op klanttevredenheid in de zelfbediening

De wereld van de zelfbediening verandert en daarmee moeten onze zelfbedieningsvestigingen en onze propositie aan de klant dus ook veranderen. In een ware omnichannel propositie is het de klant die bepaalt of hij kiest voor zelf afhalen en/of bezorging en het is aan ons om dat optimaal te faciliteren. De combinatie van bezorging en zelfbediening blijft, maar zal individueel anders worden ingevuld. In 2020 hebben we, als onderdeel van het in 2019 gestarte programma 'ZB Next Gen', in de zelfbediening de volgende stap gezet in digitalisering door onze online omgeving toegankelijk te maken voor de klant in de zelfbediening.

De veranderende omgeving vraagt ook om een kritische blik op de infrastructuur. We kijken naar het totale netwerk en zien daar kansen om het netwerk op termijn wat te verkleinen. Dat zal beperkt tot uiting komen in het aantal locaties, maar temeer in de omvang van de individuele locaties. De afgelopen jaren hebben we enkele pilots gedaan om een zelfbedieningsvestiging (type 3) te verkleinen naar circa 5.000 tot 6.000 m² in combinatie met besteloplossingen om nieuwe en fysiek weggevalen assortimentsgroepen beschikbaar te maken of te houden. Dat gaat gepaard met een verlaging van het investeringsniveau en dat komt ten goede aan het rendement. Die verkleining van het oppervlak vraagt ook om andere keuzes in het assortiment. Een groot deel van ons assortiment is het afgelopen jaar beetgepakt, gerationaliseerd en vernieuwd. Dat creëert enerzijds een vernieuwd en beter passend aanbod voor onze klanten en geeft anderzijds, vooruitlopend op de fysieke aanpassingen in de vestigingen, de besparing in ruimte.

We hebben onze promo-effectiviteit geanalyseerd en verbeteringen doorgevoerd. Zowel in onze traditionele folders als onze instore campagnes is gekeken naar vormgeving, inhoud en prijsstelling en zijn verbeteringen doorgevoerd. Daarnaast hebben we een volgende stap gezet in onze digitale, op data-analyse gebaseerde, campagnes.

Om de trend naar bezorging ook vanuit de zelfbediening te adresseren, hebben we de afgelopen jaren getest met een aantal varianten van bezorging en pick-up vanuit de zelfbediening. In 2020 zijn we in de helft van onze vestigingen gestart met de 'kleinere en incidentele drop' klant-bezorging via Sligro Express. Dat wordt goed ontvangen door onze klanten, en we zien elk kwartaal een verdere groei in het volume via deze route. Bezorging voor de grotere en structurele klant houden we in onze gespecialiseerde bezorgservicelocaties, maar voor de lokale kleinere en meer incidentele drop kan ons netwerk van zelfbedieningsvestigingen nu ook voor bezorging worden ingezet.

Het in gebruik nemen van de eerste componenten van ons ZB Next Gen-programma in combinatie met de marktpotentie van een zelfbedieningsconcept tijdens COVID-19 heeft tot een mooie omzetgroei voor de zelfbediening geleid.

In 2019 namen we De Kweker over en het was ons voornemen om de activiteiten uiterlijk in het eerste kwartaal van 2021 te integreren. We hebben ervoor gekozen om dat proces in 2020 te versnellen waardoor we

bij aanvang van het vierde kwartaal reeds alle activiteiten hadden geïntegreerd. De belangrijkste beoogde synergievoordelen op inkoop en infrastructuur zijn vanaf dit moment dan ook te realiseren zodra de volumes post COVID-19 zijn hersteld. Het volledig onderbrengen van de hoofdkantoor- en back-office organisatie binnen de bestaande Sligro Food Group organisatie is daar eveneens onderdeel van.

Eerder kozen we ervoor om het bedrijf VRC-transport te behouden en zo een eigen transportbedrijf in Nederland op te zetten om minder kwetsbaar te zijn bij het eventueel uitvallen van logistieke partners. In 2020 hebben we besloten voorlopig te kiezen voor onze kernactiviteiten en met het oog op kosten en te verwachten investeringen, voor nu de activiteiten van VRC-transport over te dragen aan twee van onze bestaande externe transportpartners. Tevens zijn we met logistieke partners in overleg om op andere wijze die genoemde kwetsbaarheid te ondervangen.

Verhogen van het rendement in de bezorging

Een belangrijke pijler onder het verbeteren van het rendement in onze bezorging is de integratie van de Heineken-activiteiten in de infrastructuur van Sligro. Na de aankondiging van onze samenwerking in december 2017, hebben we aangegeven dat we drie jaar de tijd zouden nemen om de activiteiten te integreren en voor onze klanten een oplossing te bieden waarbij ze op één plaats kunnen bestellen, met één vrachtauto geleverd krijgen en één factuur ontvangen. Wij zijn er trots op dat het ons in 2020 is gelukt, binnen die termijn van drie jaar, dat punt te bereiken.

De fysieke integratie van de Heineken distributiecentra in het netwerk van Sligro is volledig afgerond. Dit jaar zijn nog zes locaties van Heineken ontmanteld en hebben ook de klanten van deze locaties een plekje gekregen in de infrastructuur van Sligro. We hebben daarvoor in het netwerk van Sligro geïnvesteerd, een deel van onze locaties uitgebreid en een deel van onze locaties vervangen door vier compleet nieuwe bezorgservicelocaties. De afgelopen jaren is 50% van onze bezorgklanten ondergebracht in een andere bezorglocatie zonder noemenswaardige issues. Het bezorgnetwerk van Sligro is nu zo gepositioneerd over Nederland dat het is geoptimaliseerd rond de transportafstanden naar de klanten van Sligro en Heineken, hetgeen ons in de komende jaren veel besparing op transport zal opleveren. Door het wegvallen van de volumes in bezorging konden we dit jaar de financiële impact nog niet waarnemen, maar wij zijn

ervan overtuigd dat dit bij herstellende markten tot de beoogde relatieve kostenvoordelen zal leiden.

Met de integratie van Heineken, De Kweker en leveringen aan onze Belgische locaties vanuit het Nederlandse Centrale Distributiecentrum ligt er een kans om de keten verder te optimaliseren en de voorraad in de totale keten te reduceren. We zetten steeds meer stappen op weg naar een integrale en centraal gestuurde voorraadbeheersing en zien de eerste resultaten daarvan ook al terug in 2020 in de vorm van verlaagde voorraadposities.

Succesvolle lancering van SAP

De eerste implementatie van ons nieuwe IT-landschap is de migratie naar het nieuwe online platform voor onze klanten in Nederland en België. Zoals eerder toegelicht is dat succesvol en conform planning verlopen. We hadden echter ook de ambitie om in de tweede jaarhelft een eerste versie van ons nieuwe ERP en datalandschap live te brengen en daarin zijn we niet geslaagd. Dat heeft deels te maken met de uitdagingen die COVID-19 ons gaf, daar we onze teams beperkt fysiek bij elkaar konden brengen hetgeen belemmerend werkt. Ook de complexiteit van het integraal vernieuwen van de IT-structuur heeft echter bijgedragen aan de vertraging. Dat wil niet zeggen dat we hierdoor negatief terugkijken op de prestaties van het team in 2020, integendeel. We hebben de bouw van de eerste versie van het ERP systeem op het scheiden van de jaargrenzen 2020/2021 afgerond en de belangrijke nieuwe artikelmasterdata-omgeving is in gebruik genomen en wordt nu artikelgroep voor artikelgroep gevuld. In de eerste helft van 2021 zullen we uitgebreid gaan testen, trainen en voorbereiden op een eerste livegang in België. Dat is later dan gepland, maar een gecontroleerde en succesvolle livegang gaat boven een snelle. In onze programma-aanpak en begroting hadden we reeds de flexibiliteit en ruimte gebouwd om enige tegenslag op te kunnen vangen.

Een blij, betrokken en professioneel sterk team

Alle veranderingen die we de afgelopen jaren in onze organisatie hebben doorgevoerd, hebben hun weerslag gehad op onze medewerkers, deels ook ten koste van hun werkplezier. Bovendien hebben we het aansturing-model van de organisatie aangepast. In een groeiende organisatie die de afgelopen jaren veel veranderingen heeft doorgemaakt is het van belang om op een gestructureerde wijze richting te geven aan de organisatie, de teams die daarin werken en de individuele medewerkers. Immers blij, betrokken en professionele medewerkers zijn de basis voor een succesvolle invulling van de bedrijfsstrategie. We zijn in 2020, met behoud van het goede van weleer, opnieuw invulling gaan geven aan de manier waarop we samenwerken met mensen en in teams. In het afgelopen jaar is hard gewerkt aan de opzet en uitvoering van onze People Strategie voor de Groep als geheel, hoewel veel daarvan in eerste aanleg in Nederland is neergezet en later zal worden uitgerold naar België. In het hoofdstuk over onze organisatie en medewerkers lichten we dat toe.

Vestigingen zelfbediening

	Aantal vestigingen ultimo boekjaar		x 1.000 m ² vvo ¹⁾ ultimo boekjaar	
	2020	2019	2020	2019
x € miljoen				
2.0 stijl	25	25	159	159
3.0 stijl	25	25	189	189
De Kweker	1	1	12	12
Zelfbediening				
Nederland	51	51	360	360

¹⁾ Verkoopvloeroppervlak.

Plan volgend jaar Nederland



We zijn tevreden over de voortgang die we in 2020 hebben geboekt op de vijf meest belangrijke en impactvolle multidisciplinaire, meerjarige doelstellingen. Zeker wanneer we de lastige omstandigheden van het jaar en de noodzaak tot korte termijn ingrijpen en bijsturen in ogenschouw nemen. Uiteraard hadden we in 2020 graag al meer de vruchten geplukt van die inspanningen en dat is helaas als gevolg van de marktsituatie nog achtergebleven. Voor 2021 hebben we er voor gekozen het jaarthema slechts beperkt aan te passen naar 'High Five!' omdat we eraan werken en verwachten in 2021 de successen te kunnen ervaren, behorende bij de inspanning die reeds is geleverd. Daarnaast zullen we blijven werken aan deze thema's:

High Five

- Onze vijf strategische thema's:
- Uitblinken op klanttevredenheid in de bezorging
- Uitblinken op klanttevredenheid in de zelfbediening
- Operational excellence en rendement in de keten
- Een blij, betrokken en professioneel sterk team
- Succesvolle lancering van SAP

In 2021 verwachten we herstel van de markt en onze klanten verwachten dan van hun partner een betrouwbare en efficiënte dienstverlening. We presteren daar op een goed niveau maar wij denken dat het altijd beter kan en moet. Hoge serviceniveaus, eenvoud en gemak voor de klant en slimmer werken zijn kernthema's in de bezorging voor 2021.

Na de lancering van ons nieuwe online platform en de eerste nieuwe services en concepten voor onze klanten in 2020, ligt de routekaart voor 2021 al gevuld klaar voor ontwikkeling en uitrol. Zowel op gebruiksvriendelijkheid als inhoud zullen we het platform in 2021 verder brengen en een nog aantrekkelijkere propositie presenteren aan onze klanten, die overigens over het gelanceerde platform in 2020 al zeer positief oordelen. Dat moet leiden tot het verder ontzorgen van onze klanten, tot meer binding met onze klanten en gezamenlijke groei van omzet.

Nu de integraties en technische oplossingen van de Heineken-integratie achter ons liggen is het moment gekomen om deze te verwaarden. Vanuit het gemak dat we onze klanten kunnen bieden verwachten wij onze klanten de komende jaren van een steeds breder en voller pakket aan producten en diensten te kunnen voorzien. Daarmee faciliteren we onze klanten en geven we de omzet van Sligro een extra impuls.

Meer en meer zullen we de slag naar een ware omnichannel-organisatie gaan maken. Onafhankelijk van het kanaal (zelfbediening of bezorging) waarin onze klanten nu primair kopen, zien zij Sligro als één geheel. Het is onze opdracht om het voor onze klanten steeds gemakkelijker te maken om met Sligro zaken te doen, ongeacht de keuze voor bezorging of zelfbediening. Dat vraagt een verdere integratie van activiteiten tussen zelfbediening en bezorging enerzijds, maar vraagt anderzijds om een aangepaste marktbenadering vanuit sales, die veel meer start vanuit de behoefte van de klant in plaats van de keuze voor een kanaal. We zetten die verandering in aanpak in 2021 verder door met een daarop aangepaste verkooporganisatie.

In de zelfbedieningsomgeving blijven we ons inzetten op de nog in ontwikkeling zijnde onderdelen van het Next Gen programma en de initiatieven die we in 2020 zijn gestart. We werken door aan de aanpassingen in de fysieke omgeving van de zelfbediening en willen juist versnellen op het digitale domein. Door in toenemende mate de fysieke en online omgeving te verbinden verwachten wij de klant beter te kunnen bedienen en naast de bestaande klantenbasis ook een nieuwe en jongere klantgroep aan te kunnen spreken. Daar ligt veel potentieel voor de toekomst.

Om onze klanten vanuit de keten goed te kunnen bedienen moet er continu aandacht zijn voor de basis. 'Op tijd, compleet en met een glimlach' is dan ook een blijvend credo in de logistieke keten. Dat vraagt permanent onderhoud en steeds verdergaande optimalisering en automatisering. Daar komt bij dat we bij Sligro geloven in een centraal gestuurd model dat we in toenemende mate voor Nederland en België integreren. In 2021 zullen we daarin dan ook verder ontwikkelen door transportplanning en voorraadmanagement voor de groep te centraliseren.

Na een jaar van bouwen en ontwikkelen aan de People Strategie zullen we in 2021 een groot deel van de nieuwe en vernieuwde processen en methoden gaan inzetten om onze medewerkers te helpen bij hun dagelijkse taken en hun ontwikkeling als individu en binnen het team. Daarnaast zullen we verder blijven bouwen en automatiseren in ons medewerkersportaal en starten we met de bouw en uitrol van ons nieuwe planning- en tijd-registratiesysteem.

Op het gebied van SAP staat alles in 2021 in het teken van de eerste livegang in Antwerpen en de gecontroleerde en gefaseerde uitrol naar de andere entiteiten in België. Dat vraagt echter ook implementatie van onderdelen binnen de centrale diensten die vanuit Nederland worden voorzien. Een livegang in België betekent dus ook een livegang in delen van Nederland.

'Ik ben vorig jaar geswitcht van Sligro Foodservice naar Bouter. Wat ben ik trots op deze tent! We zetten altijd een stap extra voor de klant om hem slimmer, sneller, efficiënter te laten ondernemen. Van een doordacht keukenontwerp tot het bespreken van Return On Investment, want hij moet natuurlijk wél weten wat zijn investering hem oplevert. Ook intern zoeken we altijd naar samenwerking, bijvoorbeeld met onze collega's van Foodservice. Want in een supermooie keuken zonder eten ben je nog nergens... Zo zitten we stevig op elkaars bagagedrager. Van dat teamwork kan ik echt genieten.'

Pepijn Kraan

Key Accountmanager

Bouter



'We zitten op elkaars bagagedrager'

België

JAVA Foodservice

Bezorgservicevestiging (BS)

1

Sligro-ISPC

Zelfbedienings- en bezorgservice-vestiging

2

Sligro-ISPC

Bezorgservice met afhaalmogelijkheid

1

Océan Marée

Productiebedrijf

1



Vestigingen in België



- Hoofdkantoor Sligro Food Group Belgium
- JAVA Foodservice
- Sligro-ISPC
- Océan Marée

Markt en marktomvang België

In België gebruiken wij de inzichten van Foodservice Alliance om de ontwikkelingen in de markt te volgen. De cijfers over de markt worden nog niet met dezelfde frequentie als in Nederland bijgewerkt. Wel geeft Foodservice Alliance op basis van beschikbare informatie in de markt en eigen interpretaties een groeicijfer voor de foodservicemarkt. De definities van de omvang van de foodservicemarkt zijn in België afwijkend van die in Nederland en daardoor dus niet een-op-een te vergelijken.

Voor 2020 geeft Foodservice Alliance voor België een nog zwaardere daling van de markt, gemeten in consumentenbestedingen. De totale marktdaling wordt ingeschat op 51%. Hoewel er geen groothandelsmarktgetallen gepubliceerd zijn, schatten wij in dat de marktomvang in groothandelswarehuizen dan onder de € 4 miljard gezakt is.

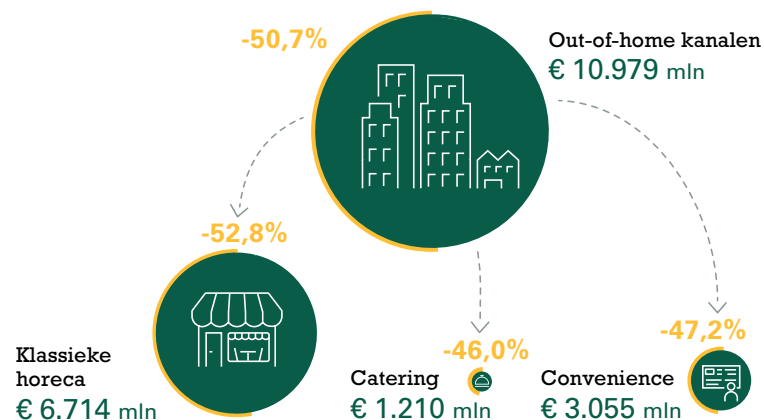
De marktaandelen en spelers zijn niet consistent gemeten de afgelopen jaren en daardoor is er niet, zoals in Nederland, een duidelijk beeld van dalers en stijgers in de markt. Temeer omdat nog bijna 2/3 deel van de markt volgens Foodservice Alliance wordt belevend vanuit de traditionele supermarkten en (vers)specialisten. Voor de groothandels resteert dus 1/3 deel van de markt.

We kunnen door het gebrek aan informatie weinig zeggen over de ontwikkeling van ons marktaandeel in België. Wij denken dat onze omzetsdaling minder groot was dan die van de markt als geheel, hetgeen positief is voor ons marktaandeel. Gezien onze nog bescheiden omvang in België denken wij echter dat ons marktaandeel niet materieel gewijzigd is en nog altijd rond de 3,5% ligt.

Marktomvang in groothandelswarehuizen in België
circa € 3,9 miljard

België
11,5 miljoen inwoners

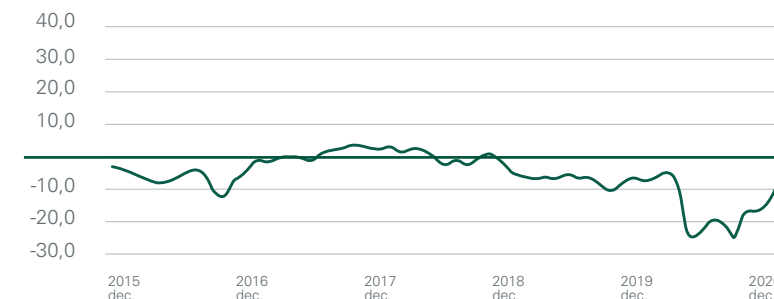
Omzet België
Bron: FoodService Alliance



¹⁾ Exclusief branchevreemde omzet (tabak, telefoonkaarten, etc.).

²⁾ In België koopt volgens Foodservice Alliance 2/3 van de professionele markt in bij supermarkten en (vers)specialisten en 1/3 bij groothandels.

Consumentenvertrouwen



Ontwikkelingen

Sligro Food Group Belgium 2020

In België zagen we een vergelijkbare ontwikkeling in de markt als gevolg van COVID-19 als in Nederland. De impact op de verschillende bedrijfsonderdelen in België was groot en verschilde per locatie. Bij Sligro-ISPC zakte de bezorgomzet tijdens de periodes van lockdown steeds terug naar een nihil niveau en dat werd deels gecompenseerd door omzettoename in de zelfbediening. In Antwerpen leidde dat per saldo zelfs tot een overall omzettoename, een knappe prestatie in een jaar als 2020. Een significatie groei van nieuwe klanten is daar een belangrijke drijver onder. In de bezorg-service in Rotselaar zagen we ook een omzetafname, maar omdat JAVA Foodservice een groot aandeel van haar omzet in de institutionele markt heeft, daalde de omzet daar relatief minder hard dan het gemiddelde in de markt. Door die sterke terugval van de omzet door COVID-19 en een te verwachten langzaam herstel in de komende periode, zal het langer duren voordat wij het gewenste winstniveau in België gaan bereiken. Dat leidde tot een eenmalige, non-cash bijzondere waardevermindering in de eerste helft van 2020.

Gedurende het jaar is ook in België hard gestuurd op het terugdringen van kosten en investeringen. Daar waar mogelijk is afgebouwd in de bezetting of is met behulp van de TWO-regeling in België (Tijdelijke Werkeloosheid door Overmacht) de netto loonkosten teruggedrongen.

Het was uitdagend om de balans vinden tussen enerzijds de korte termijn noodzaak om te besparen en anderzijds juist gericht te investeren in capaciteit om de voorbereidende trajecten op de komst van SAP, doorgang te laten vinden. Al met al zijn we daar goed in geslaagd.

We hebben een dertigtal projecten geïdentificeerd die in België moeten worden afgerond voor de overgang naar SAP. Dat helpt om de implementatie te vereenvoudigen en om in België de processen aan te passen naar de standaard die in het post-SAP-tijdperk voor de Groep als geheel gaat gelden. Dat gaat gepaard met de nodige veranderingen die door de lokale teams moeten worden omarmd en geaccepteerd. Er is veel voortgang geboekt op deze trajecten en dat stemt tot tevredenheid.

Financiële resultaten België

x € miljoen

169

Omzet

2019: 229

24,5

Brutowinst % van de omzet

2019: 22,2

(3)

Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)

2019: (3)

(67)

Nettowinst (verlies)

2019: (11)

92

Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (NGV)

2019: 117

0

Netto investeringen

2019: 7

(11)

Bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita)

2019: (10)

(73)

Bedrijfsresultaat (ebit)

2019: (13)

(74)

Winst (verlies) voor belastingen

2019: (14)

(1,7)

Ebitda in % van de omzet

2019: (1,3)

(6,7)

Ebita in % van de omzet

2019: (4,4)

(43,3)

Ebit in % van de omzet

2019: (5,7)

Er zijn grote stappen gezet in het harmoniseren van het assortiment tussen Sligro en ISPC enerzijds en België en Nederland anderzijds. Dat zorgt voor meer uniformiteit tussen vestigingen in België en stelt ons bovendien in staat inkoopsynergie te behalen en de supply chain meer en meer centraal in te richten. In 2020 zijn de eerste assortimenten voor België qua aanvoer verlegd naar het centrale distributiecentrum in Veghel en dat zal worden voortgezet in 2021. Daarbij ervoeren we in eerste instantie wat weerstand bij onze leveranciers, maar het lukt ons in toenemende mate hen ervan te overtuigen dat het ook voor hen de meest efficiënte route voor de toekomst zal zijn.

Tevens is in de eerste helft van 2020 met succes de exploitatie van de assortimentsgroep Wild & Gevogelte volledig in eigen beheer genomen en als concept "Hunt" gepositioneerd. Dit in nauwe en constructieve samenwerking met M. Ruig en Zn B.V. die deze assortimentsgroep in Nederland voor haar rekening neemt en de opstart in België destijds heeft begeleid.

Daarnaast zijn er duidelijke slagen gemaakt in de operationele executie binnen de Sligro-ISPC vestigingen. Dat is in eerste instantie in Antwerpen opgepakt aangezien deze vestiging qua ERP-systeem op de Nederlandse basis draait. Aansluitend zijn de processen ook naar Gent en Luik doorvertaald. Deze verbeterde operationele grip leidt tot betere en constante performance richting onze klanten en tevens een beter rendement voor de groep. Na de SAP-implementatie zullen alle Belgische vestigingen op één systeem draaien, wat bij zal dragen aan een verdere positieve ontwikkeling van de klantbeleving bij Sligro-ISPC.

Uiteraard is er veel aandacht voor omzetgroei en klantacquisitie in België. De buitendienst en de supportafdelingen van zowel Sligro-ISPC en JAVA Foodservice hebben hun aanpak richting de markt doorontwikkeld en verbeterd en hun slagkracht vergroot. Bij Sligro-ISPC is een aantal concepten in de markt gezet gericht op specifieke klantsegmenten. Daarbij wordt per klantsegment de assortimentsbehoefte, beleving en prijspositionering in kaart gebracht in plaats van dat op individueel klantniveau steeds opnieuw te doen. Bij JAVA Foodservice vraagt dit ook de komende periode nog aandacht aangezien de prijsstelling in relatie tot gevraagde kwaliteitsniveaus en assortimentskeuzes voor de institutionele markt nog meer passend gemaakt moeten worden op de klantvraag.

Met het oog op verdere kosten efficiency is ervoor gekozen onze activiteiten bij Océan Marée te beëindigen en de volumes van verse vis per begin 2021 over te hevelen naar SmitVis in Nederland. De aankondiging van dat voornemen is in 2020 gedaan en de gesprekken met de betreffende medewerkersvertegenwoordigers zijn afgerond.

Vestigingen voor zelfbediening en afhaalmogelijkheid

	Aantal vestigingen ultimo boekjaar		x 1.000 m ² vvo ¹⁾ ultimo boekjaar	
	2020	2019	2020	2019
x € miljoen				
Zelfbediening	2	2	15	16
Bezorglocatie met afhaalmogelijkheid	1	1	11	17
Totaal	3	3	26	33

¹⁾ Verkoopvloeroppervlak.

Plan volgend jaar België

Ook in België ligt de focus voor het komende jaar weer op de vijf overkoepelende thema's die we voor de Groep als geheel hebben gedefinieerd:

High-Five

- Onze vijf strategische thema's
- Uitblinken op klanttevredenheid in de bezorging
- Uitblinken op klanttevredenheid in de zelfbediening
- Operational excellence en rendement in de keten
- Een blij, betrokken en professioneel sterk team
- Succesvolle lancering van SAP



In de bezorging zullen we vervolgstappen zetten op de inrichting van accountmanagement en relatiemanagement. Het onderscheidende karakter van een familiebedrijf willen we meer tot uiting brengen in onze aanpak. Dicht bij de klant met oog voor de langetermijnrelatie. Naast het intensiveren van het relatiemanagement werken we ook aan de versteviging van de randvoorwaarden tot succes op assortiment en prijs-kwaliteit verhouding, alles gebaseerd op data.

Ook in 2021 zullen we nieuwe concepten lanceren voor zowel klanten van Sligro-ISPC als JAVA Foodservice. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de kennis en kunde uit Nederland, maar er zal een verstaatslag naar de Belgische markt gemaakt worden.

In de zelfbediening blijven we ons richten op klantacquisitie enerzijds, maar zeker ook op groei van reeds bestaande klanten. Op basis van data-analyse kunnen we in beeld brengen welke behoefte van onze klanten nog niet bij ons wordt ingevuld en kunnen we daar gericht op inspelen. Daarnaast zullen we met een aantrekkelijk promotie- en actieprogramma de traffic naar onze locaties vergroten.

Door COVID-19 en de effecten daarvan op de foodservicebranche merken we dat de Belgische klant om toch een redelijke frequentie van leveringen mogelijk te maken meer dan voorheen het nut onderkent van 'one stop shopping'. Waar historisch gezien in België het aantal verschillende leveranciers per klant veel hoger is dan in bijvoorbeeld Nederland, zien we nu dus een trend die juist tot concentratie leidt. Dat past uitstekend bij het concept dat wij bieden.

Om nog meer te kunnen profiteren van de kracht van ons internationale inkooporgaan en het logistieke netwerk, blijven we inzetten op verdere assortimentsharmonisatie en het optimaliseren van de supply chain.

De implementatie van SAP is het grote thema voor 2021 in België. De vervanging van vier verschillende ERP systemen door één nieuwe standaard voor de Groep vormt een cruciale basis voor verdere groei en rendementsverbetering in België. De voorbereidingen, kennisopbouw en training zullen veel aandacht vragen evenals de nazorg na go-live. Het is onze ambitie om het grootste deel van de Belgische activiteiten in 2021 te migreren naar de nieuwe omgeving, al zullen we dat stap voor stap doen en niet overhaasten. Kwaliteit gaat daarbij voor snelheid.

Governance

Personalia Directie

Directie



Koen Slippens (53), CEO
Datum indiensttreding: 29 juli 1998
Huidige functie sinds: 21 september 2008
Opleiding: Bedrijfseconomie



Rob van der Sluijs (44), CFO
Datum indiensttreding: 1 oktober 2007
Huidige functie sinds: 18 maart 2015
Opleiding: Bedrijfseconomie,
Registercontroller

Secretaris van de Vennootschap

Gerrie van der Veeke (59)
Secretaris van de Vennootschap
Datum indiensttreding: 1 maart 2005
Huidige functie sinds: 1 maart 2005
Opleiding: Nederlands recht en
Fiscaal recht

International Board

Dries Bögels (48)
Directeur Foodservice Nederland
Datum indiensttreding: 1 oktober 2014
Huidige functie sinds: 1 januari 2019
Opleiding: Economie,
Management & Organisatie

Jacqueline Touw-Conradi (54)
Chief HR Officer (CHRO)
Datum indiensttreding: 11 maart 2019
Huidige functie sinds: 11 maart 2019
Opleiding: Human Resources
Management

Gerrit Buitenhuis (56)
Chief Supply Chain Officer (CSCO)
Datum indiensttreding: 1 mei 2016
Huidige functie sinds: 1 januari 2019
Opleiding: SPD / Economie

Maurice van Veghel (48)
Chief Information Officer (CIO)
Datum indiensttreding: 1 januari 2008
Huidige functie sinds: 1 januari 2019
Opleiding: Civiele Techniek,
Bouwinformatica

Bert Vanmoortel (39)
Chief Buying & Merchandising Officer (CBMO)
Datum indiensttreding: 1 november 2019
Huidige functie sinds: 1 januari 2021
Opleiding: Toegepaste Economische
Wetenschappen

Dirk van Iperen (46)
Directeur Bezorging Nederland
Datum indiensttreding: 16 augustus 2013
Huidige functie sinds: 16 augustus 2013
Opleiding: Bedrijfseconomie

Kees Kiestra (52)
Directeur Zelfbedieningsgroothandel Nederland
Datum indiensttreding: 1 juni 2012
Huidige functie sinds: 23 augustus 2018
Opleiding: Logistiek Management

Rudi Petit-Jean (54)
Directeur Foodservice België
Datum indiensttreding: 15 oktober 2017
Huidige functie sinds: 1 juni 2018
Opleiding: Bedrijfseconomische informatica,
Marketing en Bedrijfskunde.

Personalia Raad van Commissarissen



Freek Rijna, voorzitter (65)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Benoemd in 2016 voor vier jaar en herbenoemd
in 2020 voor de tweede en laatste termijn van
vier jaar. Voorzitter Raad van Toezicht van Holland
Opera, Commissaris CRV Holding B.V. en lid
Raad van Beheer Royal Cosun



Hans Kamps (61) Commissaris, Nederlandse
nationaliteit (m). Benoemd in 2015 en herbe-
noemd in 2019 voor de tweede en laatste termijn
van vier jaar. Lid RvC Heisterkamp Transport,
lid RvC Van Wijnen Holding B.V. en vicevoorzitter
Stichting Pensioenfonds PGB



Marianne van Leeuwen (59) Commissaris,
Nederlandse nationaliteit (v). Benoemd in 2016
voor vier jaar en herbenoemd in 2020 voor de
tweede en laatste termijn van vier jaar. Lid RvC
Sonepar Nederland, voorzitter AVV Zeeburgia en
lid Sportraad Amsterdam.

Audit Commissie

Hans Kamps, voorzitter
Marianne van Leeuwen

Remuneratie-en Benoemingscommissie

Gert van de Weerdhof,
voorzitter
Freek Rijna



Gert van de Weerdhof (54) Commissaris,
Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2017
voor vier jaar en daarna herbenoembaar.
Voorzitter RvC Ctac NV, Lid RvC Accel Group,
Bestuurslid Mercy Ship Holland B.V., Non-Execu-
tive Director Safestore Ltd en Lid Raad van
Toezicht Wereld Natuur Fonds



Pieter Boone (53) Commissaris, Nederlandse
nationaliteit (m). Benoemd in 2020 voor vier jaar
en daarna herbenoembaar. Lid RvC Beter Bed
Holding B.V., Lid RvC Coöperatie AVIA Nederland
U.A. en External Advisor Bain & Company Inc.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in overeenstemming met de profielschets.
Alle commissarissen gelden als onafhankelijk volgens de best practice bepalingen 2.1.7 t/m 2.1.9 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Bericht van de Raad van Commissarissen

De Raad heeft in haar toezichthoudende rol een terugkerend aantal thema's waar gedurende het jaar aandacht aan wordt besteed. Daarbij wordt gewerkt met een jaarkalender die ervoor zorgt dat er geen onderwerpen onbesproken blijven. De agenda wordt naast de punten uit de jaarkalender aangevuld met actualiteiten vanuit de periodecijfers, marktontwikkelingen en -kansen en belangrijke programma's en onderwerpen zoals MVO en medewerkersbetrokkenheid.

Het jaar 2020 begon voortvarend en in de eerste maanden van het jaar waren de eerste resultaten van de inspanningen uit de periode daarvoor duidelijk zichtbaar. De bestendinging daarvan werd verstoord toen medio maart de impact van COVID-19 op de markten van Sligro Food Group zorgde voor een ongekende vraaguitval, binnen een tijdsbestek van zo'n twaalf uur, als gevolg van de overheidsmaatregelen richting het overgrote deel van de foodservicemarkt. Het jaar kwam vanaf dat moment in het teken te staan van kortetermijn-crisismanagement, maar desondanks heeft de Directie de belangrijkste strategische trajecten weten vast te houden of zelfs weten te versnellen.

COVID-19

De omzetafname door COVID-19 was groot en dat zet in een handelsonderneming met relatief lage marges direct druk op de resultaten. Door snel en daadkrachtig ingrijpen is de onderneming erin geslaagd in enkele weken naar een cash-neutrale operatie te transformeren. De korte lijnen en het ondernemerschap die de cultuur van de Groep kenmerken, waren hierbij van grote waarde. Dat alles leidde ertoe dat de schuldpositie van de Groep niet significant toenam, maar door een afnemende winst verslechterden de financieringsratio's wel. Er is steeds tijdig met de banken en USPP-houders overlegd waardoor er ruimte was en is om dat op te vangen, al bleek dat bij de halfjaarcijfers, en later ook bij de jaarcijfers, niet nodig. Want wat ook bleek na de eerste COVID-golf is dat het herstel in de sector en bij Sligro Food Group snel intreedt. De spreiding in de klantenportefeuille en de combinatie van zelfbediening en bezorging, zorgden er bovendien voor dat Sligro Food Group fors marktaandeel won en daarmee haar positie in de markt verstevigde. Hoewel we nog wel enige tijd te maken zullen hebben met (de gevolgen van) COVID-19, geeft dat vertrouwen voor de komende jaren.

De Raad heeft grote waardering voor de wijze waarop de Directie en de medewerkers van Sligro Food Group zijn omgegaan met de gevolgen van COVID-19. Er was rust en daadkracht om direct in te grijpen op de investeringen en kosten, er werd snel en helder gecommuniceerd met alle betrokkenen en de mogelijke risico's op financiering en liquiditeit zijn tijdig voorzien en afgedekt. Ondanks de noodzakelijke aandacht voor de korte termijn bijsturing is de lange termijn daarbij niet uit het oog verloren en zijn kansen om de strategisch belangrijke trajecten voort te zetten en waar mogelijk te versnellen benut. Hoewel de impact dus hevig was, was er steeds controle.

Heineken

Het belang van de samenwerking met Heineken en de integratie van de fysieke en digitale stromen is al vaak toegelicht. In 2020 is de fysieke integratie volledig afgerond en is ook het laatste stukje van de belofte aan de klant (één bestelling, één levering, één factuur) volledig opgeleverd en in gebruik genomen. In het bij de aankondiging van de samenwerking opgestelde businessplan was de hiervoor geplande tijd drie tot vier jaar en het is goed om vast te stellen dat het binnen de termijn van drie jaar is gelukt om deze grote operationele samensmelting voor elkaar te krijgen. Dat is bovendien van belang daar de voordelen voor Sligro Food Group, zowel in kostenbesparing als extra omzet, vooral tot uiting komen in de fase na deze integratie. Gezien de contractuele lengte van de strategische samenwerking resteert er nu nog minimaal twaalf jaar om daar de vruchten van te plukken.

Het nieuwe IT-landschap

De implementatie van een nieuwe ERP-landschap is altijd uitdagend voor ondernemingen en heeft dan ook onze continue aandacht. De voortgang op het programma gaat gestaag en het was goed om vast te stellen dat met de livegang van de nieuwe SAP Hybris webomgeving, deze zomer een eerste belangrijke mijlpaal is gehaald. Ondertussen zijn alle klanten van Sligro Food Group, Heineken en De Kweker overgezet naar dit platform, wat eveneens de basis is voor de klanten in België. Er is goede voortgang gemaakt op de overige componenten van het ERP-landschap. Het is een intensief traject waarbij een groot deel van de centrale organisatie betrokken is. Aan het einde van 2020 is de bouw van dat systeem grotendeels

gereed. Dat is door de complexiteit, maar ook de fysieke beperkingen voor de teams die eraan werken als gevolg van COVID-19, later dan verwacht. Het is wel een tweede belangrijke mijlpaal die de fase van testen, trainen en voorbereiden op livegang inluidt. De eerste livegang zal in 2021 in de locatie in Antwerpen en de centrale ondersteunende afdelingen in België en Nederland plaatsvinden.

People Strategie

In een groeiende organisatie die de afgelopen jaren veel veranderingen heeft doorgemaakt is het van belang om op een gestructureerde wijze richting te geven aan de organisatie, de teams die daarin werken en de individuele medewerkers. Immers blijf, betrokken en professionele medewerkers zijn de basis voor een succesvolle invulling van de bedrijfsstrategie. Sligro Food Group heeft in 2020 deze strategie vormgegeven rond thema's als mensen & teams, cultuur, leiderschap en organisatie en inmiddels zijn tal van initiatieven opgestart om daar inhoud aan te geven. De Raad van Commissarissen is daar gedurende het jaar herhaaldelijk in meegenomen en stelt vast dat er een robuust plan ligt waarvan de eerste tastbare resultaten zichtbaar zijn. De wijze waarop binnen deze strategie stap voor stap formalisatie en borging wordt vormgegeven past bij de ontwikkeling en verdere professionalisering die de onderneming doormaakt. Het is goed om vast te stellen dat daarbij de aandacht voor cultuurbehoud groot is.

De Kweker

De overname van De Kweker in 2019 leidde in 2020 tot de start van de integratie. Eerder dan gepland is de integratie van de zelfbediening en de bezorging afgerond. Daarmee zijn de voorwaarden voor de belangrijkste synergievoordelen ingevuld. Immers zijn inkoopcondities geharmoniseerd, is de infrastructuur geoptimaliseerd, zijn de (IT)-systemen volledig geïntegreerd, vindt de bezorging plaats vanuit de Sligro bezorgservicevestigingen en is de overhead volledig afgebouwd per einde jaar. Zodra de volumes weer herstellen zal dat ook zichtbaar zijn in de operationele resultaten.

Operatie in Nederland en België

Naast alle aandacht voor het managen van de kortetermijnoperatie in Nederland en België is het goed om vast te stellen dat er binnen de organisatie ook voortdurend is gewerkt aan het structureel sterker maken van de Groep. Door het afstoten van kleine activiteiten (Maaltijdservice.nl en VRC-transport) en het overhevelen en clusteren van activiteiten (sluiting Océan Marée te Brussel en overheveling naar SmitVis te Veghel) worden de

focus en efficiency verhoogd. Op tal van afdelingen wordt gewerkt aan een meer passende bezetting bij de te verwachten marktvolumes, maar ook aan het vergroten van de flexibiliteit van de organisatie om schokken in de toekomst nog beter op te kunnen vangen. Dat gaat op een natuurlijke wijze zonder majeure reorganisaties. Ook binnen de Directie en de overlegstructuren zijn wijzigingen doorgevoerd, gericht op het vergroten van de slagkracht en efficiency in de fase waarin de onderneming zich bevindt.

Toezicht

In 2020 is de Raad van Commissarissen vijfmaal in reguliere zitting bijeengeeweest. De Raad van Commissarissen kwam buiten deze vijf vergaderingen nog achtmaal extra bijeen samen met de Directie. Zes van deze extra vergaderingen stonden in het teken van COVID-19 en de ingrijpende gevolgen daarvan voor Sligro Food Group. Eén vergadering stond in het teken van de jaarplannen voor 2021 en één vergadering stond in het teken van de People Strategie en de teamscans.

Naast de reguliere vergaderingen overlegt de Voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig met leden van de Directie en overlegt de Voorzitter van de Audit Commissie met de CFO en de Interne Auditor. Deze laatste functie was gedurende het verslagjaar vacant. De Commissarissen hebben in overleg met de Directie ook op individuele basis contact gehad met sleutelfunctionarissen in het bedrijf. In 2020 zijn als gevolg van COVID-19 geen leden van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest als toehoorder bij een overlegvergadering met de Nederlandse Ondernemingsraad.

De Raad heeft twee commissies ingesteld: de Audit Commissie (AC) en de Remuneratie- en Benoemingscommissie (R&BC). De commissies worden door de Raad uit zijn midden samengesteld. De (gehele) Raad blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze zijn voorbereid door een van de commissies van de Raad. Het voorzitterschap van de commissies wordt niet vervuld door de voorzitter van de Raad.

De AC adviseert de Raad en bereidt de besluitvorming van de Raad voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap. De AC is in 2020 viermaal bijeengeeweest. Tijdens deze vergaderingen zijn vooral de financiële verslaggeving en de interne risicobeheersings- en controlesystemen uitvoerig aan de orde gekomen. Daarnaast hebben

de gevolgen van COVID-19 voor de financiële en liquiditeitspositie en de financiering van Sligro Food Group ruime aandacht gehad.

De R&BC adviseert de Raad en bereidt de besluitvorming van de Raad inzake de vaststelling van beloning en de selectie en benoeming van leden van de Directie en de Raad voor.

De R&BC is driemaal bijeengewees. De eerste vergadering had hoofdzakelijk betrekking op de beoordeling van de realisatie van de bonusdoelstellingen voor de Directie over 2019, de vaststelling van de nieuwe bonusdoelstellingen voor de Directie over 2020 en het remuneratierapport. De tweede vergadering stond in het teken van gewijzigde formuleringen binnen het remuneratierapport en het remuneratiebeleid van de Directie in aanloop naar de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De derde vergadering stond in het teken van de uitkomsten van de metingen op het vlak van medewerkersbetrokkenheid, de voortgang op de People Strategie, de remuneratie van de Raad van Commissarissen en diversiteit binnen de Raad van Commissarissen.

In 2020 is het niet voorgekomen dat een van de commissarissen niet kon deelnemen aan een vergadering van de Raad of de commissies. In het volgende overzicht zijn de aanwezigheidspercentages van de vergaderingen opgenomen. Intern heeft de Raad van Commissarissen een zelfevaluatie uitgevoerd. Daarbij heeft de Raad zijn eigen functioneren, het functioneren van de commissies en dat van individuele commissarissen geëvalueerd en beoordeeld. Tevens heeft de Raad van Commissarissen het functioneren van de Directie en de individuele Directieleden geëvalueerd. Hierbij is ook input gevraagd aan de Directie. De uitkomsten van die evaluaties en beoordelingen zijn besproken in de voltallige Raad van Commissarissen.

Aanwezigheid vergaderingen

	Vergaderingen RvC	Vergaderingen AC	Vergaderingen R&BC
De heer Rijna	100% (13/13)		100% (3/3)
Mevrouw Van Leeuwen	100% (13/13)	100% (4/4)	
De heer Kamps	100% (13/13)	100% (4/4)	
De heer Karis	100% (7/7)		100% (1/1)
De heer Van de Weerdhof	100% (13/13)		100% (3/3)
De heer Boone	100% (12/12)		

Diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit

Bij de selectie van de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen streeft Sligro Food Group naar selectie van de beste kandidaat en naar een balans tussen leeftijd, geslacht, werkervaring en opleidingsachtergrond, met inachtneming van het algemene diversiteitsbeleid van Sligro Food Group en/of van de tot 1 januari 2020 geldende wettelijk voorgeschreven doelstelling voor de verhouding man-vrouw (ten minste 30% vrouwen en ten minste 30% mannen). Bij gelijke geschiktheid van kandidaten zal, indien niet aan het streefcijfer wordt voldaan, de voorkeur worden gegeven aan de kandidaat waarmee het streefcijfer wordt gehaald, dan wel dichter wordt benaderd.

De Directie van Sligro Food Group bestaat uit twee mannen. De Raad van Commissarissen bestaat uit een vrouw en vier mannen. Dat betekent dat voor zowel de Directie als de Raad van Commissarissen het streefcijfer in 2020 niet is gehaald. Voor wat betreft de samenstelling van de Directie is dat het gevolg van de combinatie van de duurzame dienstverbanden waardoor er relatief weinig vacatures zijn, de voorkeur voor interne rekrutering, en het resultaat van werving en selectie op basis van het in het verleden toegepaste wervings- en selectiebeleid dat in grote lijnen overeenkomt met het hierboven vermelde wervings- en selectiebeleid. Dit laatste aspect geldt ook als verklaring voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Bij de eerstvolgende wisseling in de bezetting van de Raad van Commissarissen zullen wij de samenstelling in lijn met het wettelijk doel brengen. In het wetsvoorstel dat de tot 1 januari 2020 geldende wettelijke streefcijferregeling vervangt, is de norm dat de Raad van Commissarissen voor ten minste een derde uit vrouwen en voor ten minste een derde uit mannen bestaat.

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

Relatie met de externe accountant

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de benoeming en het houden van toezicht op het functioneren van de accountant. De Audit Commissie van de Raad van Commissarissen heeft samen met de Directie van de onderneming in 2020 het functioneren van de accountant beoordeeld. De Audit Commissie heeft het audit plan 2020, waarin onder meer opgenomen de materialiteit en de reikwijdte van de accountantscontrole en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving, met de externe accountant besproken. Bovendien zijn de bevindingen en de uitkomsten van de controle en de management letter besproken. In de management letter over 2020 heeft de accountant zijn observaties en aanbevelingen opgenomen met betrekking tot activiteiten op Groepsniveau, de beide landen waar Sligro Food Group actief is en de IT-omgeving.

De observaties en adviezen op het niveau van de Groep gaan net als vorig jaar ondermeer over het verder formaliseren en uitrollen van het Internal Control Framework en het (fraude)risicoanalyseproces. Er is voortgang gemaakt op deze gebieden en naar verwachting zullen de laatste stappen op dit vlak gezet worden in het komende jaar. In de ondernemende cultuur van Sligro Food Group wordt steeds gezocht naar een goede balans tussen ondernemerschap en formalisering van processen en procedures. Het belang van die formalisering wordt onderschreven en stapsgewijs doorgevoerd.

Zoals gebruikelijk is er veel aandacht van de accountant voor de IT-omgeving van Sligro Food Group. In toenemende mate wordt de accountant betrokken bij de ontwikkelingen rond het nieuwe IT-landschap van Sligro Food Group, maar uiteraard is er in deze fase nog veel aandacht voor het bestaande landschap. Het beheer van rechten daarbinnen blijft een belangrijk aandachtspunt en hoewel er technische beperkingen zijn die

het oplossen daarvan moeilijk maken, zijn Directie en accountant het erover eens dat in de jaren tot de overgang naar de nieuwe omgeving, inspanning nodig blijft om mogelijke risico's te mitigeren.

Voor Nederland en België heeft de accountant wederom een aantal observaties en aanbevelingen opgenomen ter verbetering van de processen rond (financiële) masterdata en autorisaties rond 'niet-standaard' (geautomatiseerde) financiële processen. Ten opzichte van een jaar eerder zijn er enkele observaties bij gekomen en zijn bevindingen van vorig jaar opgelost of onderhanden.

De Raad van Commissarissen stelt vast dat het overleg tussen de accountant en de Directie over (opvolging van) de managementletter constructief verloopt en leidt tot gepaste voortgang in verbeterinitiatieven.

De Raad stelt bovendien vast dat er met betrekking tot het boekjaar 2020 wederom geen materiële controleverschillen zijn gerapporteerd door de accountant, die opvolging behoeven van de Directie en/of de Raad van Commissarissen. De Raad onderschrijft de conclusies van de Directie over de risicobeheersing en de controlesystemen zoals verwoord op pagina 49.

Arbeidsvoorwaarden Directie

Het beloningsbeleid, alsmede het bezoldigingsverslag en remuneratierapport van de Directie, zijn gepubliceerd op de website van de vennootschap. Het beloningsbeleid is in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 juni 2020 opnieuw vastgesteld, zonder grote inhoudelijke wijzigingen.

Eens per drie jaar wordt de beloning getoetst aan marktgegevens, waarbij een referentiegroep van circa twintig bedrijven gehanteerd wordt. Dit jaar was geen toetsingsjaar.

De korte- en langetermijnbonus worden beide toegekend op basis van de prestaties in het betreffende jaar, maar daar waar het de kwalitatieve doelen betreft, hebben de doelstellingen wel betrekking op programma's die bijdragen aan de langetermijnstrategie en waardecreatie van de onderneming. Bij het behalen van 100% van het 'at target' niveau wordt een kortetermijnbonus uitgekeerd in contanten van 30% van het vaste salaris en een langetermijnbonus van 30% van het vaste salaris, die (na aftrek van belasting) verplicht besteed moet worden aan de aankoop van

aandelen Sligro Food Group. Die aandelen zijn voor een termijn van vier jaar geblokkeerd. Voor 2020 waren de kwalitatieve doelen de volgende:

1. SAP-implementatie op koers, livegang eerste Minimum Viable Product (MVP) versie in Antwerpen in 2020.
2. Heineken-integratie op koers, één bestelling, één levering, één factuur mogelijk per einde 2020.
3. Integratie Zelfbediening De Kweker in 2020 en voorbereiding gereed voor de integratie van de Bezorging in Q1-2021.
4. Uitwerking van de People Strategie en implementatie van verschillende initiatieven op mensen & teams, cultuur, leiderschap en organisatie, resulterend in een positieve ontwikkeling van de medewerkersbetrokkenheid volgens StakeholderWatch.

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

In het jaar 2020 is de variabele beloning uitgekomen op 38% (2019: 25%) van het 'at target' niveau. De belangrijkste oorzaak voor het niet behalen van het 'at target' niveau is gelegen in het achterblijven van de winst bij de doelstelling. De SAP-implementatie heeft mede door COVID-19 vertraging opgelopen. De implementatie in België is doorgeschoven naar 2021. De Heineken-integratie is eerder dan gepland afgerond, de eerste klanten konden in het vierde kwartaal in de nieuwe webomgeving zowel hun food als bier bestellen en kregen dat in één levering en met één factuur. De integratie van De Kweker is versneld en volledig afgerond in 2020. Er zijn tal van initiatieven ontwikkeld en uitgerold vanuit de People Strategie. De score op medewerkersbetrokkenheid is verbeterd van 56 naar 63.

De COVID-19 uitbraak is dit jaar van grote invloed geweest op de bedrijfsactiviteiten van Sligro Food Group. Naar aanleiding daarvan heeft de Directie besloten af te zien van de aan de Directie toegekende korte- en langetermijnbonus over 2019 en die over 2020.

Personele mutaties

De heer Karis trad in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 juni 2020 af als commissaris van de vennootschap vanwege het verstrijken van de statutair maximale zittingstermijn van acht jaar. Met het oog op het terugtreden van de heer Karis is in diezelfde vergadering de heer Pieter Boone in onze Raad benoemd. Tevens werden tijdens deze vergadering zowel mevrouw Van Leeuwen als de heer Rijna herbenoemd als commissaris voor een tweede en laatste termijn.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 maart 2021 zal worden voorgesteld de heer Van de Weerdhof te herbenoemen als commissaris voor een tweede en laatste termijn.

Jaarrekening

De Directie heeft de jaarrekening 2020 opgesteld. De jaarrekening is besproken in een vergadering waarin de externe accountant voor toelichting aanwezig was. De jaarrekening is door Deloitte gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien, die is opgenomen op pagina 138 onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'.

De door de Directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2020 draagt onze instemming. Over 2020 wordt voorgesteld geen dividend uit te keren (2019: € 0,55 per aandeel).

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2020 vast te stellen;
- de winstverdeling vast te stellen;
- de Directie decharge te verlenen voor het gevoerde beleid;
- onze Raad decharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

Het jaar 2020 startte voortvarend met de eerste zichtbare resultaten van de programma's die de afgelopen jaren waren ingezet door de Directie. De komst van COVID-19 en de gevolgen daarvan voor Sligro Food Group zorgden ervoor dat de bakens verzet moesten worden en de Directie heeft dat daadkrachtig opgepakt. Ondanks de uitdagingen en de noodzakelijke aandacht voor de korte termijn, heeft de Directie bewust ingezet op continuïteit van de strategisch belangrijke programma's en deze, deels versneld, afgerond. Bij een herstellende markt in combinatie met de plannen die de Directie voor 2021 heeft, zal het operationeel herstel worden ingezet.

Veghel, 5 februari 2021

Freek Rijna, voorzitter
Hans Kamps
Pieter Boone
Marianne van Leeuwen
Gert van de Weerdhof

Corporate Governance

Hoofdpijnen corporate governance structuur

Sligro Food Group N.V. is een naar Nederlands recht opgerichte structuurvennootschap met een Directie en een onafhankelijke Raad van Commissarissen, de zogenaamde two-tier bestuursstructuur. De statutaire Directie van Sligro Food Group N.V. wordt in dit jaarverslag aangeduid als Directie of als Executive Board (EB). De door de Nederlandse wet en de Corporate Governance Code gewenste afweging van de belangen van alle bij de Groep betrokken stakeholders vormt van oudsher een belangrijke basis voor het ondernemingsbeleid. Hierna zijn de hoofdpijnen van de huidige structuur opgenomen.

Directie

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

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

Raad van Commissarissen

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

De commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering, op voordracht van de Raad van Commissarissen. Een commissaris treedt uiterlijk af per het tijdstip van sluiting van de Algemene Vergadering, eerstvolgend op de dag gelegen vier jaar na zijn laatste benoeming en is eenmaal herbenoembaar. De bezoldiging van ieder lid van de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering. De Raad van Commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en een plaatsvervangend voorzitter. Hij benoemt (al dan niet uit zijn midden) een secretaris. De Raad van Commissarissen heeft een Audit Commissie ingesteld, die uit twee commissarissen bestaat. De Raad van Commissarissen heeft een Remuneratie- en Benoemingscommissie ingesteld, die uit twee commissarissen bestaat.

Algemene Vergadering

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

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

De belangrijkste bevoegdheden van de Algemene Vergadering zijn:

- Het recht de commissarissen te benoemen en de bezoldiging vast te stellen.
- De vaststelling van de jaarrekening en het verlenen van decharge aan de Directie voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht over het afgelopen verslagjaar.
- Het besluiten over wijziging van de statuten of ontbinding van de vennootschap, met een meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen die meer dan de helft van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigen.
- Het uitgeven van aandelen (tot 10% van het geplaatste kapitaal, te vermeerderen met 10% indien de uitgifte geschiedt in het kader van een fusie of overname) en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders (tot maximaal 10% van het geplaatste kapitaal). De Directie is, na goedkeuring door de Raad van Commissarissen, aangewezen als bevoegd orgaan tot uitgifte van nog niet geplaatste aandelen; deze bevoegdheid is verleend tot 9 december 2021.
- 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 9 december 2021).
- Goedkeuring te verlenen aan besluiten van de Directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.

Beschermingsconstructies

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

Tegenstrijdige belangen

Er zijn in 2020 geen transacties geweest met mogelijke tegenstrijdige belangen van materiële omvang met bestuurders of commissarissen, noch zijn er transacties geweest met aandeelhouders die meer dan 10% van de aandelen houden.

Naleving van de code

Op 8 december 2016 is de herziene Corporate Governance Code gepubliceerd (hierna: 'de Code'). Met uitzondering van de best practice bepalingen 2.2.1 ('Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders') en 3.2.3 ('ontslagvergoeding') onderschrijft Sligro Food Group de principes en de best practice bepalingen van de Code. Beide afwijkingen zijn overigens niet nieuw en ook niet tijdelijk. Ook onder de Corporate Governance Codes uit 2004 en 2008 week Sligro Food Group op deze onderdelen af van vergelijkbare bepalingen uit die codes. Beide afwijkingen passen goed bij de cultuur van het beursgenoteerde familiebedrijf Sligro Food Group.

Best practice bepaling 2.2.1 ('Benoemings- en herbenoemings-termijnen bestuurders')

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

Best practice bepaling 3.2.3 ('Ontslagvergoeding')

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

Bestuurdersverklaring

Ingevolge wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 87 tot en met 137 van dit verslag, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst over het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
2. Het directieverslag, zoals opgenomen op de pagina's 11 tot en met 58 van dit verslag, geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het directieverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Sligro Food Group wordt geconfronteerd beschreven.

Veghel, 5 februari 2021

Koen Slippens, CEO
Rob van der Sluijs, CFO

Corporate Governance verklaring

Deze verklaring is opgenomen uit hoofde van artikel 2a Besluit inhoud bestuursverslag en is tevens elektronisch voor het publiek beschikbaar via de website sligrofoodgroup.nl bij het onderdeel Corporate Governance. Voor de mededelingen in deze verklaring als bedoeld in artikelen 3, 3a en 3b Besluit inhoud bestuursverslag wordt verwezen naar de relevante vindplaatsen in het directieverslag 2020. De volgende mededelingen dienen als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- naleving principes en best practice bepalingen Code (pagina 84 'Corporate Governance') De Corporate Governance Code 2016 is beschikbaar via de website sligrofoodgroup.nl bij het onderdeel Corporate Governance;
- de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Groep (pagina 49 'Risicobeheersings- en controlesystemen');
- het functioneren van de aandeelhoudersvergadering en haar voornaamste bevoegdheden en de rechten van de aandeelhouders en hoe deze kunnen worden uitgeoefend (pagina 83 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de samenstelling en het functioneren van de Directie (pagina 75 'Personalia', pagina 83 'Directie', pagina 80 'Arbeidsvoorwaarden Directie');
- het diversiteitsbeleid met betrekking tot de samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen (pagina 25);
- de samenstelling en het functioneren van de Raad van Commissarissen en de commissies (pagina 76 'Personalia', pagina 77 'Bericht van de Raad van Commissarissen');
- de regels voor de benoeming en vervanging van de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen (pagina 83 'Directie', pagina 83 'Raad van Commissarissen');
- de regels voor de wijziging van de statuten van de vennootschap (pagina 83 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de bevoegdheden van de Directie voor wat betreft de mogelijkheid tot uitgifte of inkoop van aandelen (pagina 83 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de 'change of control' bepalingen in belangrijke contracten: er is een change of control-bepaling opgenomen in de op pagina 126 bedoelde leningen;
- de transacties met verbonden partijen (pagina 83 'Corporate Governance' en pagina 132 'Verbonden partijen').

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

- de kapitaalstructuur van de vennootschap, het bestaan van verschillende soorten aandelen en de daaraan verbonden rechten en plichten en het percentage van het geplaatste kapitaal dat door elke soort wordt vertegenwoordigd (toelichting 21 Eigen Vermogen, pagina 124 van de jaarrekening);
- elke beperking door de vennootschap van de overdracht van aandelen of met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen (pagina 84 Corporate Governance);
- het mechanisme voor de controle van een regeling, die rechten toekent aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen, wanneer de controle niet rechtstreeks door de werknemers wordt uitgeoefend (toelichting H.5 Personeelsbeloningen, pagina 99 van de jaarrekening);
- elke beperking van stemrecht, termijnen voor de uitoefening van stemrecht en de uitgifte, met medewerking van de vennootschap, van certificaten van aandelen (pagina 83 Corporate Governance);
- de voorschriften betreffende benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen en wijziging van de statuten (pagina 83 Corporate Governance);
- de bevoegdheden van het bestuur, in het bijzonder tot de uitgifte van aandelen van de vennootschap en de verkrijging van eigen aandelen door de vennootschap (pagina 83 Corporate Governance);
- belangrijke overeenkomsten waarbij de vennootschap partij is en die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod in de zin van de Wet op het financieel toezicht is uitgebracht, alsmede de gevolgen van die overeenkomsten, tenzij de overeenkomsten of gevolgen zodanig van aard zijn dat de vennootschap door de mededeling ernstig wordt geschaad (pagina 126 van de jaarrekening).

Jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

x € miljoen

	Toelichting	2020	2019	2018
Voort te zetten bedrijfsactiviteiten				
Omzet	2, 3	1.946	2.395	2.346
Inkoopwaarde van de omzet		(1.478)	(1.811)	(1.780)
Brutowinst		468	584	566
Overige bedrijfsopbrengsten	4	4	13	12
Personeelskosten	5	(230)	(275)	(275)
Huisvestingskosten		(31)	(30)	(38)
Verkoopkosten		(17)	(20)	(17)
Logistieke kosten		(86)	(112)	(108)
Algemene kosten		(33)	(33)	(26)
Afschrijving materiële vaste activa en lease activa	13,14	(68)	(60)	(39)
Amortisatie immateriële vaste activa	12	(21)	(22)	(20)
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	13	0	(1)	(2)
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële vaste activa	12	(62)		
Totaal bedrijfskosten		(548)	(553)	(525)
Bedrijfsresultaat	2	(76)	44	53
Financieringsbaten	8	0	0	0
Financieringslasten	8	(9)	(7)	(4)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	15	7	5	7
Winst (verlies) voor belastingen		(78)	42	56
Winstbelastingen	9	8	(8)	(10)
Winst (verlies) uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten		(70)	34	46
Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten				
Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	10		(1)	230
Winst (verlies) over het boekjaar		(70)	33	276
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		(70)	33	276

x 1 €

	Toelichting	2020	2019	2018
Gegevens per aandeel				
Gewone winst (verlies) per aandeel	22	(1,59)	0,75	6,25
Verwaterde winst (verlies) per aandeel	22	(1,58)	0,75	6,25
Gewone winst (verlies) per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	22	(1,59)	0,78	1,04
Verwaterde winst (verlies) per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	22	(1,58)	0,78	1,04
Voorgesteld dividend	21		0,55	1,40
Speciaal dividend				7,57

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € miljoen

	2020	2019	2018
Winst (verlies) over het boekjaar	(70)	33	276
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:			
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van cash-flow hedge langlopende leningen, na belasting	1	1	1
Totaal niet gerealiseerde resultaten	1	1	1
Totaalresultaat gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten	(69)	34	277
Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	(69)	34	277
Toe te rekenen totaalresultaat aan:			
Voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(69)	35	47
Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten		(1)	230
Totaalresultaat over het boekjaar	(69)	34	277

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € miljoen

	Toelichting	2020	2019 ¹⁾	2018 ¹⁾
Ontvangsten van afnemers		2.312	2.749	3.023
Ontvangsten uit overige bedrijfsopbrengsten		0	7	11
		2.312	2.756	3.034
Betalings aan leveranciers		(1.936)	(2.324)	(2.610)
Betalings aan werknemers		(129)	(131)	(165)
Betalings aan de overheid ²⁾		(150)	(166)	(184)
		(2.215)	(2.621)	(2.959)
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	31	97	135	75
Betaalde rente		(5)	(7)	(3)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	15	4	5	7
Ontvangen (betaalde) winstbelasting		5	(1)	(34)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		101	132	45
Acquisities/participaties	1	(0)	(52)	
Desinvestering bedrijfsactiviteiten	1	1	1	348
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa	13	(45)	(105)	(76)
Desinvesteringsoverkomsten van materiële vaste activa / activa voor verkoop		62	46	83
Investeringsuitgaven in immateriële vaste activa	12	(27)	(20)	(24)
Investering in/verstrek aan geassocieerde deelnemingen	15	(2)		
Aflossing door / desinvesteringsoverkomsten van geassocieerde deelnemingen	15	1	3	0
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		(10)	(127)	331
Opname langlopende schulden	24		50	
Aflossing langlopende schulden	24	(67)	(14)	(11)
Mutatie eigen aandelen		1	(1)	5
Betaalde leaseverplichtingen		(23)	(18)	
Betaald dividend		0	(62)	(397)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		(89)	(45)	(403)
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen		2	(40)	(27)
Stand begin boekjaar		(7)	33	60
Stand ultimo boekjaar		(5)	(7)	33

¹⁾ Bevat de kasstromen uit zowel de voort te zetten bedrijfsactiviteiten als de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten. Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten activiteiten is opgenomen in toelichting 11.

²⁾ Bevat de van de overheid ontvangen tegemoetkoming NOW van € 19 miljoen.

Geconsolideerde balans

x € miljoen

		31 december 2020	28 december 2019	29 december 2018
	Toelichting			
Activa				
Goodwill	12	125	168	155
Overige immateriële vaste activa	12	149	163	137
Materiële vaste activa	13	299	362	313
Lease activa	14	216	176	
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	15	54	50	53
Overige financiële vaste activa	15	8	10	12
Latente belastingvorderingen	9	2		
Totaal vaste activa		853	929	670
Vorraden	16	188	230	217
Handels- en overige vorderingen	17	111	228	236
Overige vlottende activa	18	30	46	33
Winstbelasting	9	1	3	16
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	13	19	33
		343	526	535
Activa aangehouden voor verkoop	20	2		9
Totaal vlottende activa		345	526	544
Totaal activa		1.198	1.455	1.214

		31 december 2020	28 december 2019	29 december 2018
	Toelichting			
Passiva				
Gestort en opgevraagd kapitaal		3	3	3
Reserves		429	497	534
Totaal eigen vermogen	21	432	500	537
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	22	26	27
Voorziening personeelsbeloningen	5	2	2	2
Overige voorzieningen	23	0	0	0
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	24	160	160	186
Leaseverplichtingen	14	218	174	
Totaal langlopende verplichtingen		402	362	215
Voorzieningen	23	3	8	16
Aflossingsverplichtingen	24		77	14
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	24	18	26	
Leaseverplichtingen	14	19	15	
Crediteuren	33	217	350	339
Winstbelasting	9	1	0	0
Overige belastingen en premies	25	37	33	19
Overige schulden en overlopende passiva	26	69	84	74
Totaal kortlopende verplichtingen		364	593	462
Totaal passiva		1.198	1.455	1.214

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen

x € miljoen

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Hedging reserve	Reserve eigen aandelen	Totaal
Stand per 29 december 2018	3	31	511	(2)	(6)	537
Stelselwijziging IFRS 16			(10)			(10)
Openingsbalans per 30 december 2018	3	31	501	(2)	(6)	527
Op aandelen gebaseerde betalingen			1			1
Betaald dividend			(62)			(62)
Mutatie eigen aandelen					0	0
Transacties met eigenaars	0	0	(61)	0	0	(61)
Winst (verlies) over het boekjaar			33			33
Cashflow hedge				1		1
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	0	0	33	1	0	34
Stand per 28 december 2019	3	31	473	(1)	(6)	500
Op aandelen gebaseerde betalingen						
Betaald dividend						
Mutatie eigen aandelen					1	1
Transacties met eigenaars	0	0	0	0	1	1
Winst (verlies) over het boekjaar			(70)			(70)
Cashflow hedge				1		1
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	0	0	(70)	1	0	(69)
Stand per 31 december 2020	3	31	403	0	(5)	432

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Grondslagenoverzicht

A.	Algemeen	94
B.	Presentatiewijzigingen	94
C.	Overeenstemmingsverklaring	94
D.	Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	94
E.	Nieuwe standaarden en interpretaties	95
F.	Specifieke keuzes binnen IFRS	96
G.	Grondslagen met een meer kritisch karakter	96
H.	Overige grondslagen	98
I.	Grondslagen voor de consolidatie	102
J.	Gesegmenteerde informatie	102
K.	Winst per aandeel	102
L.	Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	102

Toelichtingenoverzicht

1.	Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	103
2.	Gesegmenteerde informatie	103
3.	Omzet	105
4.	Overige bedrijfsopbrengsten	105
5.	Personeelsgerelateerde posten	105
	A. Personeelskosten	105
	B. Voorziening personeelsbeloningen	106
	C. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)	106
	D. Tegemoetkoming NOW en TWO	107
6.	Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	107
7.	Accountantskosten	110

8.	Financieringsbaten en -lasten	110
9.	Belastingen	111
10.	Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	114
11.	Kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	114
12.	Goodwill en overige immateriële vaste activa	115
13.	Materiële vaste activa	119
14.	Lease activa en leaseverplichtingen	121
15.	Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa	122
16.	Voorraden	123
17.	Handels- en overige vorderingen	123
18.	Overige vlottende activa	123
19.	Geldmiddelen en kasequivalenten	124
20.	Activa aangehouden voor verkoop	124
21.	Eigen vermogen	124
22.	Winst per aandeel	125
23.	Overige voorzieningen	125
24.	Schulden aan kredietinstellingen	126
25.	Overige belastingen en premies	127
26.	Overige schulden en overlopende passiva	127
27.	Risicobeheer	128
28.	Investeringsverplichtingen	130
29.	Voorwaardelijke verplichtingen	130
30.	Schattingen en oordeelsvorming door de Directie	130
31.	Kasstroomoverzicht	131
32.	Verbonden partijen	132
33.	Supply Chain Finance	132

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

A. Algemeen

Verslaggevende entiteit

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

Boekjaar

In 2020 heeft de Groep de statuten van Sligro Food Group N.V. en alle 100%-dochterondernemingen aangepast en is overgestapt van een boekjaar op basis van de internationale weeknummering naar een boekjaar op basis van kalenderjaar. Deze keuze is gemaakt om twee redenen. In de eerste plaats heeft de Groep door de verkoop van de foodretailactiviteiten in 2018 geen behoefte meer aan de afsluiting van het boekjaar op basis van de internationale weeknummering. Daarnaast is gebleken dat een boekjaar dat gelijk is aan een kalenderjaar een vereenvoudiging betekent in het kader van de voorgenomen ERP-implementatie.

Door deze aanpassing omvat het boekjaar 2020 de periode van 29 december 2019 tot en met 31 december 2020, zijnde 52 weken en vijf dagen. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2019 en 2018 hebben betrekking op 52 weken.

B. Presentatiewijzigingen

Met uitzondering van de onder E. Nieuwe standaarden en interpretaties genoemde aanpassingen heeft de Groep consequent de grondslagen voor financiële verslaggeving gehanteerd voor alle perioden die in deze geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen.

Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

In de vergelijkende cijfers over 2019 is Vroegop AGF, dat als onderdeel van de aankoop van Wheere in 2019 is verkregen, onder deze noemer gepresenteerd.

Voor de toelichtingen op de winst- en verliesrekening geldt dat alleen de bedragen gerelateerd aan de voort te zetten bedrijfsactiviteiten zijn opgenomen in alle perioden die worden gepresenteerd.

In het kasstroomoverzicht zijn geen aanpassingen gemaakt en zijn, in voorgaande perioden, de kasstromen van alle activiteiten opgenomen. Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is opgenomen in toelichting 11.

C. Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). De jaarrekening is op 5 februari 2021 voor publicatie door de Directie goedgekeurd.

D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

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

Going concern

De COVID-19 uitbraak en de maatregelen die de overheid nam in reactie daarop, hebben een grote impact gehad op de omzet van het huidige boekjaar. Door snel in te grijpen in de kostenbasis, scherp te kiezen in investeringen, gebruik te maken van overheidsfaciliteiten en strak te sturen op werkkapitaal, heeft de Groep haar cash flow beschermd. Daarnaast heeft de Groep in het gehele kalenderjaar 2020 geen dividend uitgekeerd.

Door de impact van COVID-19 zal het herstel naar een winstgevende operatie in België langer duren dan eerder verwacht. Derhalve heeft de Groep in juni van dit boekjaar een bijzondere waardevermindering verantwoord op immateriële vaste activa van € 60 miljoen.

Met de maatregelen die de Groep heeft genomen op het gebied van kostensanering, in combinatie met steun vanuit NOW en TWO, investeringsbeperkingen en het schrappen van dividend, is de schuldpositie stabiel gehouden. Vanaf het begin van de COVID-19 uitbraak heeft de Groep constructieve gesprekken gevoerd met haar huisbank en USPP-financiers. Die gesprekken hebben ertoe geleid dat verruimde financieringsvoorwaarden zijn afgesproken over de periode tot eind 2021. Daarnaast is er voldoende liquiditeitsruimte voorzien om de operationele gang van zaken te ondersteunen en aan de aflossingsverplichtingen te kunnen voldoen.

Voor een meer gedetailleerde uiteenzetting over de impact van COVID-19 en getroffen maatregelen wordt verwezen naar:

- Toelichting 5.D over de overheidsfaciliteiten met betrekking tot personeelskosten-ondersteuning waar de Groep gebruik van heeft gemaakt.
- Toelichting 6 met betrekking tot de bezoldiging van bestuurders.
- Toelichting 12 over de bijzondere waardevermindering op immateriële vaste activa per 30 juni van dit boekjaar en de beoordeling van de netto realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België per einde boekjaar.
- Toelichting 24 met betrekking tot de aanvullende afspraken over de financiering en verruiming van de convenanten.
- Toelichting 25 over de uitgestelde belastingbetalingen.

De ontwikkeling van COVID-19 in 2021 is onzeker en daarmee ook de impact op onze klanten en omzet. Bij aanvang van 2021 is zowel in Nederland als België een lockdown van kracht en het is nog onduidelijk hoe lang deze zal duren. De Groep zal daarom ook in 2021 zeer kritisch blijven op kosten en investeringsuitgaven en overweegt om ook in 2021 gebruik te maken van ondersteunende overheidsmaatregelen als NOW en TWO.

De overheid heeft steeds passende ondersteuning geboden bij de COVID-19 ontwikkelingen en geeft ook naar de toekomst aan dit te blijven doen. Daarnaast heeft de Groep tot eind 2021 overeenstemming met zijn financiers. Dit geeft de Directie het vertrouwen dat, op het moment van goedkeuring van deze jaarrekening, de Groep voldoende middelen heeft om in de nabije toekomst operationeel te blijven. Daarom blijft bij het opstellen van de jaarrekening continuïteit (going concern) het uitgangspunt. De Groep ziet geen reden om te veronderstellen dat zij in de voorzienbare toekomst haar activiteiten niet voort kan zetten.

Oordelen, schattingen en veronderstellingen

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

Voor de uiteenzetting van de specifieke posten in de jaarrekening waarvoor oordelen, schattingen of veronderstellingen van toepassing zijn, wordt verwezen naar toelichting 30.

Bijzondere waardeverminderingen

Periodiek wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardeverminderingverliezen. 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 waardeverminderingverlies ten laste van het resultaat gebracht.

E. Nieuwe standaarden en interpretaties

E.1 Stelselwijzigingen

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

Stelselwijzigingen vanaf boekjaar 2019

De IFRS-standaard IFRS 16 Leases wordt door de Groep vanaf het boekjaar 2019 toegepast. Vanwege de transitiemethode waar de Groep voor heeft gekozen bij het toepassen van deze standaard, is de voorafgaande verslaggevingsperiode 2018 in deze jaarrekening niet aangepast, maar is het cumulatieve effect verwerkt in de openingsbalans 2019 van de Overige reserves. De eerste toepassing van IFRS 16 vanaf het boekjaar 2019 heeft ertoe geleid dat per begin van het boekjaar 2019 lease activa ter waarde van € 167 miljoen, materiële vaste activa in de vorm van sub-leases van € 2 miljoen en leaseverplichtingen van € 181 miljoen op de balans zijn opgenomen, resulterend in een verlaging van het eigen vermogen van € 10 miljoen en een latente belastingvordering van € 2 miljoen.

Stelselwijzigingen vanaf boekjaar 2020

Er zijn in 2020 geen nieuwe IFRS-standaarden door de Europese Commissie goedgekeurd.

De volgende wijzigingen op bestaande standaarden zijn vanaf begin 2020 van toepassing:

- Aanpassingen op de verwijzingen naar het Conceptueel kader in IFRS.
- Aanpassingen op IFRS 3 Bedrijfscombinaties – de definitie van ‘bedrijf’ bij een overname.
- Aanpassingen op IAS 1 Presentatie van de jaarrekening en IAS 8 Grondslagen voor financiële verslaggeving, schattingswijzigingen en fouten – de definitie van ‘materieel’.
- Aanpassingen op IFRS 9, IAS 39 en IFRS 17 - herziening van de rentevoet-benchmark.

Deze wijzigingen hebben geen materiële impact op de Groep en zijn daarom ook niet nader toegelicht.

Vanaf mei 2020 is de aanpassing op IFRS 16 Leases ‘COVID-19-gerelateerde huurconcessies’ van toepassing. Deze aanpassing maakt het voor huurders mogelijk om, als praktisch voordeel, niet te beoordelen of bepaalde huurconcessies die als direct gevolg van de COVID-19-pandemie plaatsvinden, huurprijswijzigingen zijn en in plaats daarvan deze huurconcessies te verantwoorden alsof het geen huurprijswijzigingen zijn. De Groep heeft van deze praktische mogelijkheid gebruik gemaakt voor de huurconcessies waar dit mogelijk was. Voor het effect van deze toepassing wordt verwezen naar toelichting 14.

E.2 Nieuwe standaarden die nog niet effectief zijn

De nieuwe standaard IFRS 17 ‘Verzekeringscontracten’ en aangekondigde aanpassingen aan bestaande standaarden die in de toekomst effectief worden zijn niet relevant voor de Groep en/of hebben geen materiële impact op de Groep en worden om die redenen niet nader toegelicht in deze jaarrekening.

F. Specifieke keuzes binnen IFRS

Kasstroomoverzicht

IFRS biedt de mogelijkheid om het kasstroomoverzicht volgens de directe of indirecte methode op te stellen. IFRS heeft een voorkeur voor de directe methode en de Groep volgt deze keuze omdat deze het beste inzicht geeft in de daadwerkelijke kasstromen. Een aansluiting met de indirecte methode is opgenomen in toelichting 31. Het kasstroomoverzicht bevat, voor de voorafgaande perioden, de kasstromen uit zowel de voort te zetten bedrijfsactiviteiten als de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten. Een beknopt overzicht van de kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is opgenomen in toelichting 11.

G. Grondslagen met een meer kritisch karakter

G.1 Omzet

Realisatiemoment van de prestatieverplichting

De Groep verantwoordt omzet wanneer de beschikkingsmacht van de goederen aan de koper is overgedragen, dan wel de dienstverlening is verricht, waarbij het leveringsmoment bepalend is.

Aard van de goederen en diensten

Het grootste deel van de omzet van de Groep betreft Foodservice activiteiten. Daarnaast realiseert de Groep een beperkte omzet middels commissies en dienstverlening. Hieronder wordt een nadere beschrijving van de aard van de goederen waarmee de Groep haar omzet realiseert gegeven en uitleg over het realisatiemoment van de prestatieverplichtingen en significante betalingscondities:

Foodservice

De foodservicebedrijven in Nederland en België bieden een totaalpakket aan food en aan food gerelateerde non-food producten. Omzet voortkomend uit de verkoop van deze goederen wordt verantwoord tegen de overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening

houdende met afnamebonussen, de waarde van de verstrekte loyaliteitsprogramma's en eventuele overige overeengekomen variabele elementen. Overeengekomen variabele elementen worden verantwoord voor zover het zeer waarschijnlijk is dat een significante terugboeking in de cumulatief verantwoorde opbrengsten niet zal plaatsvinden in de toekomst. In de zelfbedieningsgroothandels wordt de omzet genomen bij afrekening aan de kassa, omdat dit het moment is dat de beschikkingsmacht aan de koper is overgedragen. In de situatie dat goederen bezorgd worden vindt deze overdracht plaats op het moment dat de bezorging heeft geleid tot een aflevering van goederen bij de klant. In de omzet zijn tevens de in samenwerking met verspartners behaalde omzetten begrepen.

Omzet wordt bepaald op basis van het bedrag dat met de koper is overeengekomen in een contract exclusief bedragen geïnd voor derde partijen. Betalingstermijnen variëren per klantgroep. Doorgaans hebben klanten een recht op retour. Dit recht is opgenomen in de voorwaarden die van toepassing zijn op de koopovereenkomst. Het retourrecht kan een terugbetaling in geld zijn of een ruil in een ander goed en resulteert in terugboeken van de omzet.

Als onderdeel van de commerciële afspraken kunnen wij gebruikmaken van signing fees, waarbij de Groep het recht heeft op vergoeding voor nog niet gerealiseerde prestatieverplichtingen. Deze worden verantwoord als contractactiva. Deze contractactiva hebben betrekking op de omzet gedurende de contractperiode en worden, gelijkmatig verspreid over de gehele contractperiode, afgeboekt ten laste van de omzet.

Dienstverlening

Dienstverlening betreft met name onderhoud van keukens, logistieke dienstverlening, commissies en daarnaast overige dienstverlening. Omzet voortkomend uit het verlenen van diensten wordt verantwoord tegen de overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening houdend met eventuele overige overeengekomen variabele elementen. Overeengekomen variabele elementen worden verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat een significante terugboeking in de cumulatief verantwoorde opbrengsten niet zal plaatsvinden in de toekomst. De omzet wordt verantwoord wanneer beschikkingsmacht aan de koper is overgedragen en vindt normaliter plaats wanneer de dienst is geleverd en acceptatie, indien vereist, is verkregen. Wanneer de Groep in een transactie in plaats van principaal als agent optreedt, betreft de verantwoorde omzet de door de Groep ontvangen commissies. Commissies die de Groep voor derden ontvangt worden niet als omzet verantwoord.

G.2 Inkoopwaarde van de omzet

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

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

G.3 Goodwill en overige immateriële vaste activa

Goodwill

Alle acquisities worden verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill vormt het verschil tussen de reële waarde van de verschuldigde koopsom, verminderd met het opgenomen bedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen. Van acquisities voor 28 december 2003 is de goodwill gelijk aan de waarde die daaraan volgens de voorheen toegepaste verslaggevingsregels werd toegerekend. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met, indien van toepassing, cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Goodwill wordt niet geamortiseerd, maar er wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen en tussentijds indien daar een indicatie voor is. Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van de goodwill opgenomen in de deelnemings-

waarde. Bij de verkoop van een kasstroomgenererende eenheid wordt de boekwaarde van de goodwill, die aan deze kasstroomgenererende eenheid is toegekend, meegenomen in het bepalen van de boekwinst of -verlies. Uitgaven voor intern gegenereerde goodwill wordt direct ten laste van het resultaat gebracht.

Overige immateriële vaste activa

Alle overige immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs waarop lineaire amortisatie over de geschatte levensduur in mindering is gebracht. Voor klantrelaties, merknamen en vestigingsplaatsen wordt de economische levensduur ingeschat. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Uitgaven voor intern gegenereerde merknamen worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

Door derden ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen kostprijs. Zowel externe als interne kosten voor het ontwerp, bouwen en testen van intern ontwikkelde en geconfigureerde software worden geactiveerd, mits aan een aantal criteria, waaronder de technische haalbaarheid, is voldaan. Kosten voor licentieovereenkomsten en onderhoudscontracten die worden gemaakt voordat te configureren software in gebruik wordt genomen worden geactiveerd. Na ingebruikname worden deze alleen geactiveerd indien onlosmakelijk verbonden met de geactiveerde software. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Geactiveerde software wordt over de ingeschatte levensduur lineair geamortiseerd. De investeringen in SAP die de Groep momenteel doet, worden ingeschat op een levensduur van 7 jaar.

De gehanteerde amortisatiepercentages zijn als volgt:

Klantrelaties	5 – 20
Merknamen	5 – 7
Vestigingsplaatsen	5 – 20
Software	14 – 100

G.4 Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, waarop lineaire afschrijvingen in mindering zijn gebracht, gebaseerd op de vermoedelijke gebruiksduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde. In de kostprijs is rekening gehouden met direct toerekenbare financieringskosten, indien het effect materieel is qua omvang of looptijd. Indien materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur worden deze als afzonderlijke posten opgenomen (componentenbenadering). De afschrijvingstermijn van verbouwingen in huurpanden is maximaal gelijk

aan de looptijd van de huurcontracten. Indien noodzakelijk worden bijzondere waardeverminderingen toegepast. Kosten voor werkzaamheden van onze afdeling bouwzaken voor bouw en voortbrenging wijzen wij toe aan de individuele bouwprojecten. Deze kosten worden geactiveerd en afgeschreven onder de materiële vaste activa als onderdeel van de categorie bedrijfsgebouwen.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Terreinen	Nihil
Bedrijfsgebouwen	3 – 12½
Machines en installaties	12½ – 33⅓
Overige	12½ – 33⅓

H. Overige grondslagen

H.1 Vreemde valuta

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

H.2 Financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten

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

Afgeleide financiële instrumenten

De Groep maakte tot einde van het boekjaar gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de valuta- en renterisico's af te dekken die voortvloeien uit bedrijfs- en financieringsactiviteiten. Per balansdatum heeft de Groep geen derivaten meer en is de hedging reserve vrijgevallen.

In overeenstemming met het treasury beleid houdt de Groep geen derivaten aan voor handelsdoeleinden en geeft de Groep deze ook niet uit. Derivaten die echter niet in aanmerking komen voor hedge accounting worden verwerkt als handelsinstrumenten. Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De winst of het verlies uit herwaardering naar reële waarde wordt onmiddellijk in de winst- en verlies-

rekening opgenomen, tenzij het wordt gebruikt voor kasstroomafdekking. De reële waarde van rente- en valutatermijncontracten is het geschatte bedrag dat de Groep moet betalen of zou ontvangen om de instrumenten per balansdatum te beëindigen. Hiervoor worden opgaven verkregen van gerenommeerde financiële instellingen, die als tegenpartij optreden.

Bijzondere waardevermindering van financiële activa

De Groep past het model voor bijzondere waardevermindering toe op financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs en contract-activa. Voor het bepalen van de voorziening past de Groep de gesimplificeerde methode onder IFRS 9 toe voor handelsvorderingen en contract-activa. Voor de activaposten overige financiële vaste activa, overige vlottende activa en leveranciersbonussen past de Groep de algemene aanpak onder IFRS 9 toe.

Afdekking

Kasstroomafdekking

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

Afdekking van monetaire activa en verplichtingen

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

H.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Hieronder zijn opgenomen de huuropbrengsten van vastgoed en boekresultaten op materiële vaste activa, alsmede soortgelijke opbrengsten. In verband met de verkoop van de foodretail activiteiten zijn wij een tijdelijke dienstverleningsperiode overeengekomen met de kopers. De vergoeding voor die dienstverlening wordt eveneens verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten.

H.4 Kosten algemeen

Kosten worden op basis van een categoriale indeling gespecificeerd. Deze indeling wordt ook voor interne doeleinden gehanteerd. Kosten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben.

H.5 Personeelsbeloningen

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 nagenoeg voor alle (excedent)regelingen van de Groep inclusief de regelingen van sommige beroepsgroepen, zoals voor AGF en slagers, die aangesloten zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Deze regelingen classificeren als toegezegde bijdrageregeling, omdat de Groep slechts de overeengekomen premies dient te betalen en verder geen (actuariële) risico's loopt over de verstreken diensttijd.

Toegezegde pensioenregelingen

Momenteel kent de Groep geen toegezegde pensioenregelingen.

Lange termijn personeelsbeloningen

De netto verplichting 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 verdisconteerd tot de contante waarde.

Optierechten

Het huidige optieplan bestaat vanaf 2015. De opties (Groen Bloed Certificaten) worden voorwaardelijk, voor continuering van het dienstverband, toegekend. De reële waarde van de opties wordt lineair over de looptijd van de optierechten ten laste van het resultaat gebracht. Optiewinst wordt volledig in aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens voor medewerkers 1 jaar geblokkeerd en voor de Directie 4 jaar. De opties worden volledig verwerkt als 'equity settled'. De geblokkeerde aandelen zijn ondergebracht in Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

Overheidsfaciliteiten met betrekking tot personeelskosten

Financiële tegemoetkomingen van de overheid in het kader van COVID-19 ter compensatie van de loonsom worden in mindering gebracht op de personeelskosten.

H.6 Financieringsbaten en -lasten

Dit betreft aan derden verschuldigde rente en daarmee te vergelijken kosten, onder aftrek van door afnemers verschuldigde rente voor verstrekte leningen en/of uitgestelde betaling. Ook de rentelasten van leasecontracten worden hier verantwoord. Financieringsbaten- en lasten worden verantwoord in de winst- en verliesrekening, tenzij deze rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief. Berekening geschiedt met behulp van de effectieve rentemethode.

H.7 Resultaat geassocieerde deelnemingen

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

H.8 Winstbelastingen

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde winstbelasting, alsmede de mutatie in uitgestelde belastingen, tenzij deze belasting betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen. De over het boekjaar verschuldigde belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst en omvat tevens correcties op de over voorafgaande jaren verschuldigde belasting. De belastingdruk wordt beïnvloed door fiscale faciliteiten en fiscaal niet of slechts gedeeltelijk aftrekbare kosten. De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen vloeit voort uit tijdelijke verschillen tussen fiscale en financiële waarderingsgrondslagen. Er is geen voorziening gevormd voor fiscaal niet aftrekbare goodwill en voor deelnemingen, die onder de deelnemingsvrijstelling vallen. De voorziening is berekend tegen het belastingpercentage op balansdatum, dan wel het tarief waartoe op balansdatum reeds is besloten.

H.9 Lease activa en leaseverplichtingen

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep huurder is

De leaseportefeuille bestaat uit vastgoed en overige leaseovereenkomsten. In de categorie overige leaseovereenkomsten vallen leaseauto's, ICT-apparatuur, vorkheftrucks en machines. Bij het aangaan van een nieuwe overeenkomst beoordeelt de Groep of het contract aan de definitie van een lease voldoet op basis van de economische voordelen die voortvloeien uit het gebruik van het actief en de zeggenschap over het gebruik. Contracten die als leaseovereenkomst worden gedefinieerd worden opgenomen op de balans onder lease activa en leaseverplichtingen, met uitzondering van leasecontracten met een looptijd van maximaal 12 maanden en contracten van een geringe waarde, waarvoor praktische uitzonderingen zijn toegepast.

Voor leasecontracten waar de intrinsieke looptijd korter dan 15 jaar is en sprake is van verlengopties zijn deze tot een maximum van 15 jaar meegenomen, om aansluiting te vinden bij de strategische middellange termijn planning van de Groep.

De lease activa worden gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, waarbij de afschrijvingstermijn gebaseerd is op de duur van het leasecontract tenzij de verwachte gebruiksduur van het actief korter is.

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen, waarbij de gehanteerde discountingsvoet is afgeleid van de 'Incremental Borrowing Rate'¹⁾ en vervolgens verminderd met de vervallen leasetermijnen. Bij de berekening van de leaseverplichting worden de niet-leasecomponenten uitgesloten.

De leaseverplichtingen worden apart getoond op de balans. Herwaardering van de leaseverplichting vindt plaats bij indexering of herziening van het leasecontract, het ontbinden van het contract of een contractverlenging. De groep heeft ervoor gekozen gebruik te maken van de praktische mogelijkheid huurconcessies die als direct gevolg van de COVID-19-pandemie plaatsvinden te verantwoorden alsof het geen huurprijswijzigingen zijn. De kasstromen uit hoofde van betaling van de leasetermijnen van de lease activa zijn onderdeel van de kasstromen uit financieringsactiviteiten, terwijl de kasstromen met betrekking tot leasecontracten met een looptijd van maximaal 12 maanden, contracten van een geringe waarde en niet-leasecomponenten onder de kasstromen uit operationele activiteiten zijn weergegeven.

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is

Voor sub-leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is, worden de hoofdlease en sub-lease apart onderkend en wordt op basis van risico en toekenning van de beloning bij verkoop bepaald of de sub-lease als een financiële of operationele lease wordt geclassificeerd. Voor financiële leases wordt het gerelateerde hoofdlease-actief van de balans gehaald en vervangen door de netto investering in de sub-lease, die wordt opgenomen onder de financiële vaste activa. Het hoofdleasecontract blijft in beide gevallen opgenomen onder de leaseverplichtingen.

H.10 Financiële vaste activa

Geassocieerde deelnemingen worden gewaardeerd volgens de 'equity-methode' en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief de bij de acquisitie vastgestelde goodwill, maar exclusief

¹⁾ De rentevoet waartegen de huurder op het tijdstip van het aangaan van de lease, het bedrag nodig voor de aankoop van het actief, zou hebben kunnen lenen voor een overeenkomstige tijdsduur en met overeenkomstige zekerheid.

acquisitiekosten. De waardering is niet lager dan nihil, tenzij de Groep verplicht is en/of reële verwachtingen heeft gewekt om verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. Niet gerealiseerde intragroepsresultaten worden geëlimineerd. De overige financiële vaste activa betreffen onder andere sub-leaseovereenkomsten voor vastgoed dat de Groep verhuurt. Deze zijn gewaardeerd op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Onder de overige financiële vaste activa zijn daarnaast overwegend rentedragende leningen aan afnemers en leningen aan geassocieerde deelnemingen begrepen. Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

H.11 Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs, 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 distributiekosten begrepen, terwijl bonusvergoedingen in mindering zijn gebracht.

H.12 Handelsvorderingen en overige vlottende activa

De handelsvorderingen worden bij eerste opname verwerkt tegen de transactieprijs en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. Bijzondere waardeverminderingen worden bepaald op basis van het “expected-credit-loss” (ECL) model, conform IFRS 9. Debiteuren die in grote financiële moeilijkheden verkeren en debiteuren waarvan de vervaldatum van openstaande facturen zeer significant is overschreden worden geclassificeerd als dubieuze debiteuren. Voor handelsvorderingen op dubieuze debiteuren wordt een aparte voorziening getroffen, buiten het ECL model om. Als geen redelijke verwachting meer bestaat dat vorderingen op dubieuze debiteuren ontvangen zullen worden, worden deze afgeboekt.

H.13 Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen

Activa worden aangemerkt als ‘aangehouden voor verkoop’ als het in hoge mate waarschijnlijk is dat hun boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via verkoop zal worden gerealiseerd en niet via het voortgezette gebruik ervan. Dergelijke activa worden over het algemeen gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderingsverlies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardeverminderingsverlies wordt toegerekend aan

voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van personeelsbeloningen of vastgoedbeleggingen, die gewaardeerd blijven worden in overeenstemming met de overige grondslagen van de Groep. Bijzondere waardeverminderingsverliezen die voortvloeien uit de eerste classificatie als ‘aangehouden voor verkoop’ en winsten of verliezen uit herwaardering na eerste opname, worden verwerkt in het resultaat. Eenmaal aangemerkt als voor verkoop aangehouden, worden immateriële en materiële vaste activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

H.14 Geldmiddelen en kasequivalenten

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

H.15 Voorzieningen

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde op basis van het tarief waarvan wordt verwacht dat de verplichting gesetteld wordt en is toegelicht onder Winstbelastingen. De voorziening voor personeelsbeloningen is toegelicht onder Personeelsbeloningen. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen voor garantievoorzieningen die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen alsmede de reorganisatievoorziening. Een voorziening voor reorganisatie wordt opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd en de reorganisatie ofwel is aangevangen ofwel publiekelijk is aangekondigd. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt. Toekomstige exploitatieverliezen zijn niet voorzien.

H.16 Rentedragende schulden

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

H.17 Overige schulden en overlopende passiva

Deze worden bij eerste opname verwerkt tegen transactieprijs en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

I. Grondslagen voor de consolidatie

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

Sligro Food Group International B.V. te Veghel

- **Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel**
- Sligro B.V. te Veghel
- De Dis B.V. te Amsterdam (86%)
- Van Hoeckel B.V. te 's-Hertogenbosch
- Bouter B.V. te Zoetermeer
- Tintelingen B.V. te 's-Hertogenbosch
- Sligro BS Breda B.V. te Veghel
- Sligro BS Deventer B.V. te Veghel
- Sligro BS Maastricht B.V. te Veghel
- Exploitatiemaatschappij Wheere B.V. te Amsterdam
 - Vroegop Ruhe & Co B.V. te Amsterdam
 - L.A.J. Duncker B.V. te Amsterdam
 - B.V. Levensmiddelengroothandel "De Kweker" te Amsterdam
 - Vroegop A.G.F. B.V. te Amsterdam
- **Sligro-ISPC Belgium N.V. te Rotselaar**
- Océan Marée N.V. te Anderlecht

De juridische structuur van de Groep wordt ieder jaar beoordeeld op doelmatigheid, waarbij eenvoud de leidraad is. Gedurende het boekjaar 2020 is de dochteronderneming EMTÉ Vastgoed B.V. gefuseerd met Sligro Food Group Nederland B.V.

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

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

J. Gesegmenteerde informatie

De organisatiestructuur van De Groep volgt haar internationale ambitie. Er wordt in de resultaten onderscheid gemaakt naar de segmenten Nederland en België. Segmenten worden gerapporteerd in overeenstemming met de wijze waarop intern gerapporteerd wordt aan de 'Chief Operating Decision-Maker' (CODM). De Directie (Executive Board) is geïdentificeerd als de hoogstgeplaatste functionaris (CODM), die verantwoordelijk is voor de toewijzing van middelen en voor de beoordeling van prestaties van de segmenten. De interne rapportages en KPIs sluiten één op één aan op de grondslagen die voor de geconsolideerde jaarrekening worden toegepast.

K. Winst per aandeel

De Groep geeft inzicht in de gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa). Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst, gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan. Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst en het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan gecorrigeerd voor het verwaterende effect op de gewone aandelen van aan medewerkers toegekende aandelenopties.

L. Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

De niet voort te zetten bedrijfsactiviteit is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

- een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt;
- deel uitmaakt van één gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of geografisch gebied af te stoten; of
- een dochteronderneming is die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als niet voort te zetten bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop.

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

In oktober 2020 hebben wij de bier en cider activiteiten van de bezorgservice van de Kweker aan Heineken verkocht voor een bedrag van € 1 miljoen.

2. Gesegmenteerde informatie

Onze organisatiestructuur is in lijn met onze internationale ambitie vormgegeven. In de basis werken wij met een directieteam en lokale operatie en vestigingen in de twee segmenten Nederland en België. De geografische ligging is de basis waarop deze segmenten zijn bepaald, gezien het belang van het onderhouden van relaties met de klanten en het begrijpen van de lokale marktomstandigheden.

Het segment Nederland omvat de zelfbedienings- en bezorgservice-activiteiten die opereren onder de merknamen Sligro, De Kweker en Van Hoeckel; de gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience SmitVis en Culivers, Bouter grootkeukens en Tintelingen kerstgeschenken.

Het segment België omvat de zelfbedienings- en bezorgservice-activiteiten die opereren onder de merknamen Sligro-ISPC, JAVA Foodservice en OcéanMarée.

De informatie die de Executive Board gebruikt om de voortgang te beoordelen en operationele beslissingen te nemen, is gebaseerd op deze segmenten.

De Groep stelt maandelijks een financiële rapportage op ten behoeve van de Executive Board en Raad van Commissarissen. De Executive Board beoordeelt de bedrijfsresultaten aan de hand van deze rapportage, die met name de geconsolideerde en de segmentinformatie bevat met betrekking tot de winst- en verliesrekening en daaraan gerelateerde KPI's, het kasstroomoverzicht en werkkapitaal. De belangrijkste prestatiemaatstaf die de Groep hanteert is Ebit. De lokale directieteam stellen een vergelijkbare rapportage op voor hun segment. Deze rapportages zijn op dezelfde waarderingsgrondslagen opgesteld als de financiële informatie in de jaarrekening.

Segmentatie

x € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Omzet¹⁾	1.777	2.166	169	229	1.946	2.395
Overige bedrijfsopbrengsten	4	13	0	0	4	13
Totale opbrengsten	1.781	2.179	169	229	1.950	2.408
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	78	130	(3)	(3)	75	127
Afschrijvingen en amortisatie ²⁾	(81)	(73)	(70)	(10)	(151)	(83)
Bedrijfsresultaat (Ebit)	(3)	57	(73)	(13)	(76)	44
Financieringsbaten en -lasten	(8)	(6)	(1)	(1)	(9)	(7)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	7	5			7	5
Winstbelastingen	1	(11)	7	3	8	(8)
Winst (verlies) uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(3)	45	(67)	(11)	(70)	34
Totaal activa	1.086	1.246	112	209	1.198	1.455
Passiva van het segment	552	631	54	87	606	718
Niet toegerekende passiva					592	737
Totaal passiva					1.198	1.455
Netto geïnvesteerd vermogen ³⁾	745	775	57	127	802	902
Netto rentedragende schulden, voorzieningen en geassocieerde deelnemingen					(370)	(402)
Groepsvermogen					432	500
Personeelskosten	198	237	32	38	230	275
Medewerkers ⁴⁾ (FTE)	3.569	3.557	547	543	4.116	4.100
Investeringen	62	122	3	7	65	129
Desinvesteringen	(49)	(44)	(3)	(0)	(52)	(44)

¹⁾ Leveringen tussen segmenten bedroegen € 17 miljoen (2019: € 11 miljoen) vanuit Nederland naar België.

²⁾ Inclusief bijzondere waardeverminderingen.

³⁾ Onder aftrek van vrije geldmiddelen en reële waarde derivaten.

⁴⁾ Een beperkt aantal hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten zijn opgenomen bij Nederland.

3. Omzet

Dit betreft in zeer belangrijke mate leveringen van food en aan food gerelateerde non-food goederen en diensten aan institutionele afnemers, horeca, bedrijfsrestauranten en andere grootverbruikers in Nederland en België. De verdeling van de omzet over de activiteiten is als volgt:

x € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Leveringen van goederen	1.751	2.130	169	229	1.920	2.359
Leveringen van diensten	26	36	0	0	26	36
	1.777	2.166	169	229	1.946	2.395

De Groep heeft geen klanten die verantwoordelijk zijn voor meer dan 10% van de omzet.

4. Overige bedrijfsopbrengsten

x € miljoen	2020	2019
Huuropbrengsten	1	2
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa	2	3
Overige incidentele resultaten	1	8
	4	13

Onder de incidentele resultaten is in 2020 een boekwinst van € 1 miljoen verantwoord uit de verkoop van een deel van het pand in Amersfoort. Daarnaast is de bezorgservicelocatie Drachten verkocht en langjarig teruggehuurd ('sale and lease back'). De verkoopprijs was € 8 miljoen hoger dan de boekwaarde, waarvan € 1 miljoen is verantwoord als boekwinst op de verkoop van materiële vaste activa. De overige € 7 miljoen zal over de looptijd van de huurovereenkomst in het resultaat worden verantwoord.

De overige incidentele resultaten 2019 bevatten een vergoeding van € 5 miljoen voor de dienstverlening tot medio 2019 die in verband met de verkoop van EMTÉ met de kopers is overeengekomen en de boekwinst van € 3 miljoen op de verkoop van Niels de Veye. De boekwinst op de verkoop van materiële vaste activa in 2019 betreft verkochte panden die (op korte termijn) niet meer in gebruik waren van de Groep.

5. Personeelsgerelateerde posten

5.A Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	Toelichting	2020	2019
Salarissen		170	172
Sociale lasten		30	32
Premies toegezegde bijdrage-regelingen		14	14
Ingeleend personeel en uitzendkrachten		26	43
Overige personeelskosten	5.C	12	14
Tegemoetkoming NOW	5.D	(22)	
		230	275

Gedurende 2018 en 2019 heeft de Groep zich gecommitteerd aan reorganisatieplannen als gevolg van het stroomlijnen van de Groep en de verkoop van de Foodretailactiviteiten in Nederland en reorganisatiekosten verantwoord voor een bedrag van € 17 miljoen. Deze reorganisatiekosten bestaan uit kosten voor opzegging van contracten, advieskosten en ontslagvergoedingen voor werknemers en zijn opgenomen onder de overige personeelskosten.

kosten. In zowel 2020 als 2019 is een gedeelte van de voorziening vrijgeval-
len, met name omdat medewerkers alsnog een andere functie binnen de
Groep hebben aangenomen. Per saldo resteert ultimo 2020 hiervan een
voorziening van € 1 miljoen voor vergoedingen die in 2021 uitgekeerd gaan
worden.

Gedurende het boekjaar zijn plannen gemaakt en aangekondigd om
de activiteiten van Océan Marée in België te beëindigen waarvoor voor-
zieningen zijn gevormd voor € 2 miljoen, voornamelijk voor afvloeiing van
personeel.

Het verloop van de reorganisatievoorziening is als volgt weer te geven:

x € miljoen	2020	2019
Stand begin boekjaar	8	16
Dotaties	3	4
Onttrekkingen	(5)	(8)
Vrijval	(3)	(4)
Stand einde boekjaar	3	8

5.B Voorziening personeelsbeloningen

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumregelingen en kan als volgt
worden gespecificeerd:

x € miljoen	2020	2019
Stand begin boekjaar	2	2
Uitkeringen	(0)	(0)
Toevoegingen	0	0
Actuarieel resultaat (eveneens resultaat boekjaar)	0	0
Stand einde boekjaar	2	2

5.C Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)

Onder de overige personeelskosten zijn onder andere de kosten ten aanzien
van optieregelingen opgenomen. De Groep kent twee regelingen waarin
opties worden toegekend. De tweede regeling is vanaf 2020 niet meer van
toepassing op nieuwe toekenningen.

De doelgroep voor de eerste regeling bestaat uit ongeveer 50 personen die
vierjarige voorwaardelijke, voor continuering van het dienstverband, niet
tussentijds uitoefenbare opties verkrijgen. De toekenning voor de bestuur-
ders van Sligro Food Group N.V. is gebaseerd op een breuk van het
gemiddelde vaste salaris van de bestuurders en de uitoefenprijs, vermenig-
vuldigd met een factor. De factor is afhankelijk van de ontwikkeling van het
totale aandeelhoudersrendement ten opzichte van een peergroup en kan
variëren tussen 0% en 150%. De peergroup samenstelling is onderdeel van
de door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde
regeling en is opgenomen op de website. De peergroup toetsing leidt in
2020 tot een factor van 0% (2019: 150%) waardoor er dus geen toekenning
plaats vindt in 2020.

De overige leden van de doelgroep ontvangen, afhankelijk van de categorie,
50% of 25% van de toekenning van de bestuurders. Ook voor deze leden is
er in 2020 dan ook geen toekenning. De uit de optieregels voorvloeiende
winst (na belasting) dient volledig te worden besteed aan aankoop van
Sligro Food Group aandelen. Voor de directieleden worden die aandelen
(wederom) vier jaar geblokkeerd. Voor de overige deelnemers geldt een
blokkade termijn van één jaar voor de gekochte aandelen.

De doelgroep voor de tweede regeling is breder. Sligro Food Group kent al
vele jaren een aandelenparticipatieplan voor haar medewerkers in Neder-
land. Afhankelijk van de winst als percentage van de omzet voor de Groep
krijgen de medewerkers een winstdelingspercentage van hun bruto loon tot
een maximum bruto loon van € 50.000.

Dit werd tot 2019 uitgekeerd in de vorm van Sligro Food Group aandelen
(50% van de winstdeling) en vierjarige voorwaardelijke, voor continuering
van het dienstverband, niet tussentijds uitoefenbare opties (50% van de
winstdeling). Een eventuele optiewinst (na belasting) wordt volledig in
Sligro Food Group aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens
(wederom) voor één jaar geblokkeerd.

Vanaf 2020 is de regeling herzien en wordt de winstdeling, mits aan de
geldende criteria is voldaan, volledig toegekend in aandelen, die voor een
periode van vijf jaar zijn geblokkeerd.

De uitoefenprijs is de eerste ex dividend koers na toekenning. De reële
waarde van de opties wordt lineair over de looptijd van de optierechten ten
laste van het resultaat gebracht. Deze opties worden volledig verwerkt als
'equity settled'. Ter afdekking van de verplichting wordt voor een deel van de
uitstaande opties aandelen ingekocht. Dit gebeurt op basis van de ver-
wachting die voortvloeit uit de hierna toegelichte Black & Scholes formule.

Het verloop van het aantal uitstaande opties is als volgt:

x 1	2020	2019
Stand begin boekjaar	1.431.586	1.026.390
Uitgeoefend	0	0
Afkoop	(7.449)	(41.372)
Vervallen	(263.523)	(231.168)
Vervallen in verband met beëindiging dienstverband	(145.543)	(112.952)
Verstrekt	0	790.688
Stand einde boekjaar	1.015.071	1.431.586

De in 2016 toegekende opties zijn niet uitgeoefend en derhalve vervallen, omdat de werkelijke koers op uitoefendatum lager was dan de uitoefenkoers. In 2020 zijn geen opties verstrekt.

De ultimo 2020 uitstaande opties zijn als volgt samengesteld:

	Looptijd	Uitoefen- koers	Aantal
24 maart 2017	1 april 2021	34,65	220.854
23 maart 2018	1 april 2022	44,10	140.319
22 maart 2019	1 april 2023	31,50	653.898

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

De uit deze regeling voortvloeiende bruto kosten zijn berekend door externe deskundigen met behulp van het Black & Scholes waarderingsmodel en belopen voor de toekenning in maart 2020 € 0,0 miljoen (2019: € 1,9) over de gehele looptijd van 4 jaar. De opgenomen kosten in 2020 met betrekking tot de lopende optieseries bedragen € 1 miljoen (2019: € 1).

5.D Tegemoetkoming NOW en TWO

In Nederland heeft de Groep als concern gebruikgemaakt van de eerste periode van de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW 1.0) en de derde periode (NOW 3.1).

De berekende tegemoetkomingen uit NOW 1.0 van € 13 miljoen en uit NOW 3.1 van € 9 miljoen zijn in mindering gebracht op de personeelskosten.

Op basis van de in maart verwachte omzetsdaling van 46% over de periode april tot en met juni 2020 zijn onder NOW 1.0 voorschotten ontvangen van € 15 miljoen als tegemoetkoming op de loonkosten van maart tot en met mei 2020. Op basis van de werkelijk gerealiseerde omzetsdaling van 33% verwachten wij hiervan € 2 miljoen terug te betalen in 2021.

Op basis van de in november verwachte omzetsdaling van 26% over het vierde kwartaal 2020 zijn onder NOW 3.1 per jaareinde voorschotten ontvangen van € 4 miljoen als tegemoetkoming voor de loonkosten van oktober tot en met december 2020. Op basis van de werkelijk gerealiseerde omzetsdaling van 26% verwachten wij over deze periode een totale tegemoetkoming op de loonkosten van € 9 miljoen. De nog te vorderen tegemoetkoming NOW 3.1 bedraagt daarmee per einde boekjaar € 5 miljoen.

Voor zowel NOW 1.0 als NOW 3.1 zal de definitieve aanvraag inclusief accountantsverklaring in het boekjaar 2021 ingediend worden.

In België heeft de Groep gebruik gemaakt van de regeling Tijdelijke Werkloosheid door Overmacht (TWO). Dit heeft geresulteerd in lagere salariskosten en sociale lasten ter hoogte van € 4 miljoen. Bij deze vorm van steun betaalt de Belgische overheid een gedeelte van de personeelskosten direct aan de werknemer. Er is derhalve geen sprake van een tegemoetkoming maar een verlaging van de salariskosten en sociale lasten.

6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

Hierna volgt een overzicht van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen worden beschouwd als sleutelfunctionarissen van de Groep. De bezoldiging van de in 2020 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 1.276 duizend (2019: € 1.367).

De COVID-19 uitbraak is van invloed op de bedrijfsactiviteiten van de Groep. Naar aanleiding daarvan heeft de Directie besloten af te zien van de aan de Directie toegekende korte en lange termijn bonus over 2019. Om diezelfde reden en daarnaast in lijn met de voorwaarden voor NOW 3.1, ziet de Directie ook af van haar korte en lange termijn bonus over 2020.

De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Totaal	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
x € 1.000						
Vast salaris	546	533	475	464	1.021	997
Korte termijn bonus ¹⁾	0	0	0	0	0	0
Lange termijn bonus ¹⁾	0	0	0	0	0	0
Pensioenpremie en -compensatie	149	149	86	82	235	231
Waarde opties	0	59	0	58	0	117
Wettelijke sociale lasten	10	11	10	11	20	22
Totaal	705	752	571	615	1.276	1.367

Er is één bonusplan voor de Directie dat zowel een uitkering kent op korte termijn in contanten als een uitkering met een lange termijn karakter in de vorm van aandelen. De opbouw van de variabele beloning is voor de korte- en lange termijn component identiek en is voor de helft afhankelijk van de mate waarin de jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgestelde begrote winstdoelstelling wordt gerealiseerd en voor de andere helft van specifieke, actuele doelstellingen die door de Raad van Commissarissen op voordracht van de Remuneratie- en Benoemingscommissie jaarlijks worden vastgesteld. De korte en lange termijn bonus worden beide toegekend op basis van de prestaties in het betreffende jaar, maar daar waar het de kwalitatieve doelen betreft, hebben de doelstellingen wel betrekking op programma's die bijdragen aan de lange termijn strategie en waardecreatie van de onderneming. De bonussen worden uitbetaald in het opvolgende jaar.

Bij het behalen van 100% van het 'at target' niveau wordt een korte termijn bonus uitgekeerd in contanten van 30% van het vaste salaris en een lange termijn bonus van 30% van het vaste salaris, die (na aftrek van belasting) verplicht besteed moet worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group. Die aandelen zijn voor een termijn van vijf (tot en met 2019: vier) jaar geblokkeerd.

Bij de vaststelling van de begrote winstdoelstelling en de overige doelstellingen zijn scenarioanalyses met betrekking tot de beloning in overweging genomen. Elke 1,0%-punt onderschrijding van de begroting leidt in zowel het korte als lange termijn deel van de bonus tot 1,5%-punt vermindering. Indien minder dan 90% wordt gerealiseerd is er geen bonus.

Elke 1,0%-punt overschrijding van de begroting leidt voor zowel het korte als lange termijn deel van de bonus tot 0,5%-punt vermeerdering. Er is geen maximering van de overschrijding, maar wel een dempend effect. De combinatie van ambitieuze begrotingen, correctie voor excessieve eenmalige posten en de demping bij overschrijding heeft in het verleden nooit tot omvangrijke (> 10%) overschrijding van de uitkeringen geleid.

Voor het jaar 2020 zijn kwalitatieve doelstellingen vastgesteld, waarbij het bonuspercentage wordt bepaald op basis van een evenredige verdeling van het realiseren van:

1. SAP-implementatie op koers, livegang eerste Minimum Viable Product (MVP) versie in Antwerpen in 2020.
2. Heineken integratie op koers, één bestelling, één levering, één factuur mogelijk per einde 2020.
3. Integratie Zelfbediening De Kweker in 2020 en voorbereiding gereed voor de integratie van de Bezorging in Q1-2021.
4. Uitwerking van de People Strategie en implementatie van verschillende initiatieven op mensen & teams, cultuur, leiderschap en organisatie resulterend in een positieve ontwikkeling van de medewerkersbetrokkenheid volgens Stakeholderwatch.

¹⁾ De over 2019 verdiende bonussen van in totaal € 80.000 voor Dhr. K.M. Slippens en € 75.000 voor Dhr. R.W.A.J. van der Sluijs zijn niet uitbetaald. In ons persbericht van 19 maart 2020 hebben we geschetst hoe de coronauitbraak van invloed is op de bedrijfsactiviteiten van Sligro Food Group. Naar aanleiding daarvan heeft de Directie besloten af te zien van de aan de Directie toegekende korte en lange termijn bonus over 2019.

De waarde van de opties betreft het in het jaar toegekende aantal opties vermenigvuldigd met de waarde per optie op basis van de in 5.C. vermelde formule. Bij aandelen- en optietransacties zijn voor de verkrijgers regels opgesteld ter voorkoming van misbruik van voorkennis. Bovendien kunnen alleen transacties in aandelen verricht worden gedurende twee weken na publicatie van de jaarcijfers, de halfjaarcijfers en de aandeelhoudersvergadering en voor zover er in die periode geen sprake is van mogelijke voorkennis.

Het verloop van het aandelen- en optiebezit van de bestuurders kan als volgt weergegeven worden:

Aandelen		
x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	107.402	9.920
Aankoop		2.080
Verkoop		
Stand einde boekjaar	107.402	12.000
Opties		
x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	34.700	34.700
Vervallen	(7.800)	(7.800)
Toegekend		
Stand einde boekjaar	26.900	26.900

Het aantal uitstaande opties per einde boekjaar is als volgt te specificeren:

Opties	Uitoefenkoers	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
x 1			
Looptijd tot 1 april 2021 ¹⁾	34,65	5.800	5.800
Looptijd tot 1 april 2023 ¹⁾	31,50	21.100	21.100
Stand einde boekjaar		26.900	26.900

¹⁾ Looptijd tot de datum van de 1e ex-dividendnotering na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin de jaarrekening over het afgelopen jaar wordt goedgekeurd.

Naast de hierboven beschreven bezoldiging, krijgen de bestuurders een onkostenvergoeding, alsmede een vergoeding voor zakelijk gereden kilometers voor privé gehouden auto's. Deze onkostenvergoeding kan als volgt worden gespecificeerd:

x € 1.000	Koen Slippens		Rob van der Sluijs	
	2020	2019	2020	2019
Onkostenvergoeding	8	8	8	8
Kilometervergoeding	24	30	18	25

De bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt niet doorbelast aan dochterondernemingen.

Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 58 duizend (2019: € 58) en voor de overige commissarissen € 40 duizend (2019: € 40). De beloning voor de in 2020 afgetreden commissaris beliep € 18 duizend. De beloning voor de in 2020 nieuw toegetreden commissaris beliep € 22 duizend. Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 37 duizend (2019: € 35). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 255 duizend (2019: € 253). Aan commissarissen worden geen aandelen en/of opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene kosten en bedroegen over 2020 € 725 duizend (2019: € 730). De afname heeft mede betrekking op de eenmalige kosten voor de integratie van overnames (De Kweker) en de implementatie van nieuwe accounting standaarden in 2019. In de kosten over 2020 is een bedrag begrepen van € nihil met betrekking tot additionele kosten over de controle van het voorgaande boekjaar (2019: € nihil). Overige aan assurance verwante dienstverlening bestaat voornamelijk uit andere werkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken en de NOW¹⁾-regelingen waarvan de Groep in 2020 in Nederland gebruik heeft gemaakt. Hiervoor is door de accountant in 2020 € 125 duizend (2019: € 40) in rekening gebracht. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

x € miljoen

Controle van de jaarrekening van de moedermaatschappij
Controle van de dochterondernemingen
Subtotaal geconsolideerde jaarrekening

Overige aan assurance verwante dienstverlening

2020		2019	
Deloitte Accountants B.V.	Deloitte netwerk	Deloitte Accountants B.V.	Deloitte netwerk
612		645	
	113		85
612	113	645	85
125		16	24
737	113	661	109

8. Financieringsbat en -lasten

x € miljoen

Financieringsbat en

Financieringslasten over leasecontracten
Financieringslasten over overige financiële verplichtingen

Financieringslasten

2020	2019
0	0
(4)	(3)
(5)	(4)
(9)	(7)

¹⁾ Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid.

De financieringsbaten betreffen baten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling, alsmede rente over vooruitbetaalde belasting. De financieringslasten met betrekking tot overige financiële verplichtingen betreffen interestkosten over schulden aan kredietinstellingen en kosten van aangepaste leningovereenkomsten die dit jaar met financiers zijn afgesloten ten behoeve van de tijdelijke verruiming van de covenanten.

9. Belastingen

9.A Belastingen (winstbelasting)

Meebetalen aan de samenleving in de vorm van belastingen, volgens de (wettelijke) regels die daarover afgesproken zijn vinden wij belangrijk en onderdeel van fatsoenlijk zaken doen. Wij maken gebruik van fiscale faciliteiten en stimuli, maar we zoeken daarbij niet de grenzen op, noch maken wij gebruik van uitwijkroutes via zogenaamde belastingparadijzen om fiscaal te optimaliseren. Nu wij ook in België actief zijn, hebben wij aandacht voor de verdeling van de belastbare winst over beide landen. Uitgangspunt daarbij is om de toerekening van de operationele resultaten (en de belasting die daarover verschuldigd dan wel te vorderen is) aan te laten sluiten bij de verantwoordelijkheden en de relevante functies in het betreffende land.

Wij streven ernaar door al onze stakeholders gezien te worden als een bedrijf dat fatsoenlijk zaken doet en desgevraagd leggen wij daarover dan ook graag verantwoording af, in gesprekken met bijvoorbeeld investeerders of bij de toelichting van onze cijfers aan de ondernemingsraad. Ook staat het onderwerp belastingen op de agenda van de Audit Commissie en deze commissie toetst regelmatig of de fiscale adviezen en aangiften passen binnen het beleid van Sligro Food Group. Voorts vormt de post belastingen geen onderdeel van KPI's binnen ons bedrijf.

Daar waar passend zoeken en voeren wij ook steeds proactief overleg met de betreffende belastingdiensten. Sinds enkele jaren hebben we dat in Nederland geformaliseerd middels een zogenoemd convenant voor Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst en de Douane. In 2020 is het Horizontaal Toezicht vervangen door het Individueel Toezichtsplan. Wij hebben wederzijdse afspraken gemaakt over hoe wij op transparante wijze met elkaar omgaan. Daarbij zijn concrete afspraken gemaakt over de inspanningen van de onderneming om de fiscale beheersing als onderdeel van de totale beheersmaatregelen een plaats te geven en daar werken wij voortdurend aan. De voortgang wordt in de vaste overlegstructuur met de

belastingdienst gemonitord. Hierbij wordt steeds in het oog gehouden dat wij onze fair share aan belastingen afdragen en niet de fiscale grenzen opzoeken. In januari 2021 is het Individuele Toezichtsplan 2020 / 2021 definitief vastgesteld. De Groep verwacht niet dat dit tot materiële wijzigingen op de samenwerking tussen de Groep en de Belastingdienst zal leiden.

Hoewel het concept Horizontaal Toezicht of Individueel Toezichtsplan in België niet bestaat, zoeken wij ook daar proactief het overleg met de daartoe bevoegde instanties. Wij beogen daarmee mogelijke fiscale risico's met betrekking tot onze recent opgestarte en overgenomen Belgische activiteiten te vermijden en bovendien een relatie met de fiscale autoriteiten op te bouwen in analogie met de situatie in Nederland. In 2019 hebben wij een ruling verkregen op de juridische fusie van onze Belgische deelnemingen die dit jaar heeft plaatsgevonden.

De onderbouwing en vastlegging van de gehanteerde transfer pricingmethodiek is een integraal onderdeel van onze fiscale beheersing. Als onderdeel hiervan voldoen wij dan ook aan de geldende aanvullende documentatieverplichtingen in het kader van de indiening van een landenrapport (Country-by-Country Reporting) alsmede het groepsdossier en lokaal dossier. De Groep is in gesprek met de Nederlandse en Belgische belastingdienst over de MLC (Multilaterale Controle) en BAPA (Bilaterale 'Advanced Pricing Agreement') om de afspraken met betrekking tot transfer pricing over het verleden, maar ook richting de toekomst op een voor alle betrokken partijen evenwichtige wijze te regelen. Wij achten het zeer waarschijnlijk dat wij met de Nederlandse en Belgische belastingdienst tot overeenstemming komen.

In het Nederlandse en Belgische belastingsysteem zijn er verschillen tussen het resultaat volgens de jaarrekening en het resultaat waarover belasting verschuldigd dan wel te vorderen is. De verschillen ontstaan onder meer uit een afwijkende waardering van immateriële vaste activa, materiële vaste activa, lease activa en verplichtingen, voorraden, voorzieningen, fiscale investeringssubsidies alsmede fiscaal beperkt of niet-aftekbare bedragen.

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

x € miljoen	2020	2019
Verschuldigd (te vorderen) over het boekjaar	(3)	8
Correcties van voorgaande jaren	(1)	(2)
Verplichting (vordering) over het boekjaar	(4)	6
Rechtstreeks in het totaalresultaat verwerkte belastingen: mutatie cash-flow hedge		
langlopende lening		0
Mutatie en vrijval uitgestelde belastingverplichtingen	(4)	2
Belastinglast (bate) uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(8)	8

De post belastinglast uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten is exclusief de belastinglast uit de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten van € nihil (2019: € nihil); dit bedrag is opgenomen onder de post 'Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen' (zie toelichting 10).

De belastinglast per aandeel is als volgt weer te geven:

x € miljoen	2020	2019
Belastinglast (bate) per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(0,17)	0,18
Belastinglast (bate) per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten		(0,01)

9.B Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

x € miljoen	2020	2019
Winst (verlies) vóór belastingen	(78)	42
Nominale belastingdruk (Nederland 25,0%, België 25,0%)	(19)	11
Correcties voorgaande jaren	(1)	(2)
Energie investeringsaftrek (e.d.)	(0)	(2)
Mutatie uit de uitgestelde belastingverplichtingen	3	1
Onbelaste resultaten	10	(0)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en niet aftrekbare bedragen, onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen	(1)	0
Effectieve belastingdruk 9,6% (2019: 18,5%)	(8)	8

Op het einde van het boekjaar maken wij ten aanzien van een aantal belastingposten een inschatting. Op het moment van aangifte kunnen de werkelijke uitkomsten afwijken waardoor er (beperkte) afwijkingen ontstaan. Deze correcties uit voorgaande jaren worden in het lopende boekjaar verwerkt. De correctie voorgaande jaren in 2020 van € (1) miljoen betreft geheel 2019.

Als onderdeel van onze MVO-agenda investeren wij in meer duurzame koel- en verwarmingstechnieken op onze locaties. Daarvoor zijn fiscale investeringssubsidies beschikbaar waar wij gebruik van maken.

Ultimo 2018 was in Nederland een wetswijziging aangenomen waarmee het nominale tarief voor de vennootschapsbelasting de komende jaren stapsgewijs werd verlaagd van 25% naar 20,5%. Voor 2020 was een tarief van 25% van toepassing en vanaf 2021 21,7%. Echter, deze wetswijziging is in december 2020 teruggedraaid; het tarief blijft de komende jaren 25%. Hierdoor is de uitgestelde belastingverplichting met € 3 miljoen toegenomen.

De post onbelaste resultaten betreft de bijzondere waardevermindering op de goodwill in België, welke buiten de fiscale winst valt. De onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen hebben betrekking op ons aandeel in de resultaten na belastingen van onze geassocieerde deelnemingen. Op deze resultaten is de fiscale deelnemingsvrijstelling van toepassing. De overige correcties betreffen voornamelijk niet aftrekbare kosten voor personeelsbeloningen, waaronder ons aandelenparticipatieplan, en niet aftrekbare advieskosten bij overnames.

9.C Winstbelasting vorderingen en schulden

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

x € miljoen	2020	2019
Vorderingen	1	3
Schulden	(1)	0
Netto positie einde boekjaar	0	3

Ultimo 2020 zijn alle Nederlandse 100% dochtervennootschappen opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Bij een fiscale eenheid wordt belasting geheven alsof er sprake is van één vennootschap. Dit houdt tevens in dat alle vennootschappen waaruit de fiscale eenheid bestaat aansprakelijk zijn voor de belastingsschuld van de eenheid. De stand ultimo boekjaar heeft betrekking op het betreffende boekjaar.

9.D Uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

x € miljoen	2020	2019
Latente belastingvorderingen	2	0
Uitgestelde belastingverplichtingen	(22)	(26)
Netto positie einde boekjaar	(20)	(26)

De latente belastingvorderingen en uitgestelde belastingverplichtingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € miljoen	2020		2019	
	Vordering	Verplichting	Vordering	Verplichting
Immateriële vaste activa		9		15
Materiële vaste activa		22		16
Lease activa		54		39
Leaseverplichtingen	60		41	
Vorraden		1		1
Overige	6		4	
Stand einde boekjaar	66	86	45	71
Netto verplichting einde boekjaar		20		26

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben vooral betrekking op de verwerking van immateriële vaste activa uit overnames, lease activa en verplichtingen en op een afwijkende waardering van onroerend goed, waarvoor fiscaal specifieke regels worden gehanteerd. Daarnaast is er onder de post overige een latente belastingvordering opgenomen van € 6 miljoen (2019: € 3) met betrekking tot verliescompensatie België, die naar verwachting onder de uitkomsten van de MLC in Nederland verrekend kan worden.

Deelnemingen van meer dan 5% in het kapitaal van andere vennootschappen vallen onder de deelnemingsvrijstelling, waardoor resultaten en/ of dividenden fiscaal onbelast c.q. niet aftrekbaar zijn. Het verschil in waardering van de deelnemingen is daarom niet in de berekening van de uitgestelde belastingverplichtingen betrokken.

Het verloop over het verslagjaar is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Netto verplichting begin boekjaar	26	25
Overnames		7
Vrijval ten gunste van het resultaat	(4)	2
Mutatie boekjaar	(4)	(8)
Mutatie voorgaande jaren	3	0
Overboeking van/naar verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	(1)	0
Netto verplichting einde boekjaar	20	26

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

10. Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen

In de vergelijkende cijfers in de winst- en verliesrekening zijn de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten afzonderlijk getoond van de voort te zetten bedrijfsactiviteiten. In de cijfers van 2019 is het, als onderdeel van de aankoop van Wheere, gekochte bedrijf Vroegop AGF onder de noemer 'Winst uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten' gepresenteerd, aangezien dit bedrijf ten tijde van de overname in zwaar weer verkeerde en in de tweede helft van 2019 is ontmanteld.

Een verkort overzicht van de winst- en verliesrekening van de niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten is als volgt weer te geven:

x € miljoen	2019
Omzet	13
Overige bedrijfsopbrengsten	0
Kosten	(14)
Netto transactieresultaat op verkoop niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0
Winst (verlies) voor belastingen	(1)
Winstbelastingen	0
Winst (verlies) uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten, na belastingen	(1)

x € 1	2019
Gewone winst (verlies) per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(0,03)
Verwaterde winst (verlies) per aandeel uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(0,03)

11. Kasstromen uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

x € miljoen	2019
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	(1)
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	0
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	0
Netto kasstroom	(1)

12. Goodwill en overige immateriële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen

	Goodwill	Overige immateriële vaste activa			
		Vestigings- plaatsen, klant- relaties, merknamen en overige	Software	Activa in uitvoering ¹⁾	Totaal
Kostprijs	155	153	45	13	211
Cumulatieve amortisatie	0	(40)	(34)		(74)
Stand per 29 december 2018	155	113	11	13	137
Investerings		1	7	14	22
Desinvesteringen			(0)		(0)
Acquisities	13	26	0		26
Amortisatie		(12)	(10)		(22)
Bijzondere waardeverminderingen			(0)		(0)
Totaal mutaties	13	15	(3)	14	26
Kostprijs	168	180	52	27	259
Cumulatieve amortisatie		(52)	(44)		(96)
Stand per 28 december 2019	168	128	8	27	163
Investerings			7	19	26
Desinvesteringen			0		0
Acquisities					0
Overboekingen			6	(6)	0
Amortisatie		(12)	(9)		(21)
Bijzondere waardeverminderingen	(43)	(18)	(1)		(19)
Totaal mutaties	(43)	(30)	3	13	(14)
Kostprijs	168	180	65	40	285
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(43)	(82)	(54)		(136)
Stand per 31 december 2020	125	98	11	40	149

¹⁾ De investeringen zijn het netto bedrag van investeringen en overboekingen van de materiële vaste activa gedurende het jaar.

Verdeling immateriële vaste activa naar kasstroom genererende eenheden

De vestigingsplaatsen, klantrelaties en merknamen zijn als volgt te specificeren:

x € miljoen	2020	2019
Aan overnames gerelateerde immateriële vaste activa¹⁾		
Klantrelaties	75	102
Vestigingsplaatsen	14	15
Merknamen	9	11
	98	128
Niet aan overnames gerelateerde immateriële vaste activa		
Software	11	8
Activa in uitvoering	40	27
	51	35
Stand einde boekjaar	149	163

De Groep onderkent twee kasstroomgenererende eenheden, zijnde Nederland en België. Zie toelichting 2 voor een verdere uitleg over de organisatiestructuur en segmenten waarop deze eenheden zijn gebaseerd.

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België is gebaseerd op een bedrijfswaarde-berekening en wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroom-genererende eenheden.

In verband met de COVID-19-impact op de omzet en resultaten van de Groep is per 30 juni 2020 beoordeeld of een herberekening van de realiseerbare waarde zou kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering. Voor de kasstroomgenererende eenheid België was de headroom eind 2019 beperkt en de impact van COVID-19 was significant. Op basis van de herberekening van de realiseerbare waarde is geconcludeerd dat van een bijzondere waardevermindering sprake is.

¹⁾ De onderverdeling van de aan overname gerelateerde immateriële activa van de vergelijkende cijfers per einde boekjaar 2019 is gecorrigeerd ten opzichte van de jaarrekening 2019.

De gehanteerde veronderstellingen bij de berekening van de realiseerbare waarde betreffen de disconteringsvoet en het groeipercentage met betrekking tot de eindwaarde ('terminal growth rate'). Daarnaast zijn belangrijke veronderstellingen: de gemiddelde omzetgroei, gemiddelde verbetering van het brutowinstpercentage ten opzichte van de omzet en de gemiddelde verbetering van het Ebitda-percentage ten opzichte van de omzet voor de toekomstige vijf jaren. Gezien de onzekerheid met betrekking tot de COVID-19-ontwikkelingen medio 2020 is voor deze veronderstellingen van drie mogelijke scenario's uitgegaan.

Op basis van de medio 2020 bekende versoepelingen van overheidsmaatregelen en het nieuws omtrent de regionale en wereldwijde verwachtingen rond de ontwikkeling van COVID-19, heeft de Groep zo realistisch mogelijke inschattingen gemaakt op basis van verschillende scenario's. Voor de langere termijn gaat de Groep er nog steeds vanuit dat de omzet in België harder groeit dan de markt. Echter, de verdere opbouw enerzijds en overheveling van een deel van de omzet uit Nederland naar België anderzijds, zijn door de recente COVID-19-ontwikkelingen vertraagd.

De veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

Segment België

Gehanteerde veronderstellingen

	Medio 2020			Ultimo 2019
In %	(1) Basis-scenario	(2) Opwaarts	(3) Neerwaarts	Gehanteerd
Disconteringsvoet voor belastingen	8,9	8,9	8,9	7,8
Eindwaarde-groei	0,0	0,0	0,0	0,0
Omzetgroei	5,4	6,7	4,6	5,1
Brutowinstpercentage verbetering (%-punt)	0,4	0,4	0,3	0,5
Ebitda-percentage verbetering (%-punt)	1,5	1,5	1,4	1,5
WACC	6,7	6,7	6,7	5,8
Weging van het scenario	70,0	15,0	15,0	100,0

De gehanteerde disconteringsvoet vóór belastingen is afgeleid van de vermogenskostenvoet (WACC). De WACC is door een professionele externe partij berekend, waarbij de gehanteerde parameters zijn afgeleid van een peergroup en marktgegevens. De gehanteerde risicovrije rentevoet bij de bepaling van de WACC bedraagt 0,0%. In lijn daarmee is een eindwaardegroeipercentage van 0% toegepast. De begrote Ebit-groei wordt uitgedrukt als de samengestelde jaarlijkse groei als percentage van de omzet in de vijf jaar van de gehanteerde projecties. Op basis van de herberekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid België per 30 juni 2020 lager is dan het netto geïnvesteerd vermogen en derhalve is per 30 juni 2020 een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord van € 60 miljoen, bestaande uit € 43 miljoen goodwill en € 17 miljoen klantrelaties.

De goodwill is als volgt verdeeld tussen de segmenten:

Kasstroomgenererende eenheid

x € miljoen	2020	2019
Nederland	125	125
België	0	43
Stand einde boekjaar	125	168

Ultimo 2020 is de realiseerbare waarde van beide kasstroomgenererende eenheden Nederland en België opnieuw beoordeeld. Bij de waardering van de activa is continuïteit (going concern) als uitgangspunt genomen. De Groep ziet geen reden om te veronderstellen dat zij in de voorzienbare toekomst haar activiteiten niet voort kan zetten, gezien de huidige liquiditeits- en solvabiliteitspositie. Uitgangspunt voor deze beoordeling is het gerealiseerde bedrijfsresultaat (Ebit) in het afgelopen jaar, de begroting voor het komend jaar en projecties voor de jaren 2022-2025, die mede tot stand zijn gekomen op basis van ervaringscijfers. Daarnaast heeft de Groep de stand van zaken met betrekking tot de regionale en wereldwijde verwachtingen rond de ontwikkeling van COVID-19 meegenomen en op basis daarvan zo realistisch mogelijke inschattingen gemaakt. Hierbij is verondersteld dat het tot eind 2022 zal duren voor de activiteiten in alle klantsectoren volledig zijn hersteld en daarmee de omzet het niveau bereikt dat de Groep zonder COVID-19 zou hebben gerealiseerd.

De gehanteerde veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

Gehanteerde veronderstellingen ultimo 2020

In %	Nederland	België
Disconteringsvoet voor belastingen	8,9	9,5
Eindwaarde-groei	0,0	0,0
Omzetgroei	8,4	11,7
Brutowinstpercentage verbetering (%-punt)	0,5	0,2
Ebitda-percentages verbetering (%-punt)	0,7	2,2
WACC	6,7	7,1

Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van beide kasstroomgenererende eenheden hoger is dan het netto geïnvesteerd vermogen en is derhalve, ten opzichte van de bijzondere waardevermindering die medio 2020 op de kasstroomgenererende eenheid België reeds heeft plaatsgevonden, geen additioneel bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord. Voor de kasstroomgenererende eenheid België bedraagt de headroom € 30 miljoen ten opzichte van het netto geïnvesteerd vermogen van € 57 miljoen.

De Groep is sinds enkele jaren actief in België en is nog volop in opbouw van haar positie in die markt. In deze fase wordt veel geïnvesteerd en worden aanloopverliezen gerealiseerd. De Groep gaat er in de verwachtingen voor de komende jaren van uit dat de omzet in België harder groeit dan de markt omdat enerzijds de opbouw nog in volle gang is en anderzijds ook een deel van de omzet uit Nederland naar België overgeheveld zal gaan worden. Naar verwachting zal deze belangrijke verbetering in de resultaten zich vanaf 2022 manifesteren.

De verwachtingen voor de verdere toekomst, zoals gehanteerd voor de bepaling van de realiseerbare waarde, zijn positief, maar de komende jaren zullen we de belangrijkste aannames volgen en de relatie tussen het netto geïnvesteerd vermogen en de waardering van de toekomstige kasstromen scherp bewaken.

Bij de gehanteerde veronderstellingen zijn de recente cijfers en de plannen voor het komend jaar als uitgangspunt genomen. Op basis van de kennis en ervaring van de afgelopen jaren acht de Groep deze veronderstellingen realistisch.

Er is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd van de kasstroomgenererende eenheid België op de veronderstellingen gebruikt bij de raming van de contante waarde van de kasstromen. Hierbij is gekeken welke aanpassing van de gehanteerde veronderstellingen nodig is om te dalen tot een punt waarop de restende headroom nihil is.

Veronderstellingen 2021 - 2025

In %	Scenario	
	Gehanteerd	nihil headroom
Omzetgroei	11,7	5,0
WACC	7,1	9,8

Bijzondere waardevermindering software

De bijzondere waardevermindering van € 1 miljoen betreft de buiten gebruik gestelde software in verband met het nieuwe online platform dat de Groep in gebruik heeft genomen.

13. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en Installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs	389	63	182	15	649
Cumulatieve afschrijvingen	(152)	(44)	(140)	0	(336)
Stand per 29 december 2018	237	19	42	15	313
Investerings	58	7	25	17	107
Desinvesteringen	(37)	(0)	(1)		(38)
Acquisities	19	0	2	0	21
Overboekingen	4	0	0	(4)	0
Afschrijvingen	(16)	(6)	(21)	0	(43)
Bijzondere waardeverminderingen			(0)		(0)
Overboekingen van activa aangehouden voor verkoop	2				2
Totaal mutaties	30	1	5	13	49
Kostprijs	431	68	201	28	728
Cumulatieve afschrijvingen	(164)	(48)	(154)		(366)
Stand per 28 december 2019	267	20	47	28	362
Investerings	19	3	16	1	39
Desinvesteringen	(48)	0	(1)	(3)	(52)
Acquisities					0
Overboekingen	21	2	2	(25)	0
Afschrijvingen	(18)	(7)	(23)		(48)
Bijzondere waardeverminderingen					
Overboekingen vanuit activa aangehouden voor verkoop	(2)				(2)
Totaal mutaties	(28)	(2)	(6)	(27)	(63)
Kostprijs	405	71	185	1	662
Cumulatieve afschrijvingen	(166)	(53)	(144)	0	(363)
Stand per 31 december 2020	239	18	41	1	299

Afgelopen tijd is een aantal materiële desinvesteringen gedaan, waaronder de verkoop en terughuur ('sale and lease back') van de bezorgservicevestigingen in Deventer in 2019 en in Maastricht, Breda en Drachten in 2020. Deze transacties waren gepland als onderdeel van het traject rond de Heineken-integratie. Drie van deze vier bezorgservicevestigingen zijn nieuw gebouwd in 2019 en 2020. Die desinvesteringen moeten dan ook in relatie gezien worden met de verhoogde investeringsuitgaven van de afgelopen jaren.

Activa in uitvoering

De Groep is voortdurend actief met de verwerving, uitbreiding dan wel verbetering van zelfbedienings- en/of bezorgservicevestigingen. 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 € miljoen	2020	2019
Terreinen	54	70
Gebouwen	114	130
Eigen gebouwen en terreinen	168	200
Terreinen huurpanden	3	3
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	68	64
Huurpanden en terreinen	71	67
Stand einde boekjaar	239	267

De oppervlakte van de terreinen beloopt 685.000 m² (2019: 849.000 m²) waarvan 288.000 m² voor het centrale complex (2019: 288.000 m²).

Specificatie eigen panden

	Aantal		Bvo ¹⁾		Boekwaarde (x € miljoen)	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Zelfbedieningsvestigingen	28	28	190	190	96	102
Bezorgservicevestigingen	1	3	13	44	10	31
Productiebedrijven	2	2	10	10	5	5
Centrale complex	1	1	139	140	53	56
Buiten gebruik gestelde activa	2	2	13	6	1	3
Overige	2	2	5	5	3	3
Einde boekjaar	36	38	370	395	168	200

14. Lease activa en leaseverplichtingen

Het verloop van de lease activa kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Bedrijfs- gebouwen	Andere bedrijfs- middelen	Totaal
Kostprijs	253	3	256
Cumulatieve afschrijvingen	(89)	0	(89)
Openingsbalans op 30 december 2018	164	3	167
Toevoegingen	13	2	15
Verlengingen	11	0	11
Beëindigingen	0	0	0
Afschrijvingen	(16)	(1)	(17)
Totaal mutaties	8	1	9
Kostprijs	272	5	277
Cumulatieve afschrijvingen	(100)	(1)	(101)
Stand per 28 december 2019	172	4	176
Toevoegingen	44	1	45
Verlengingen	15	0	15
Beëindigingen		(0)	(0)
Afschrijvingen	(18)	(2)	(20)
Totaal mutaties	41	(1)	40
Kostprijs	332	6	338
Cumulatieve afschrijvingen	(119)	(3)	(122)
Stand per 31 december 2020	213	3	216

De looptijd van de leaseverplichtingen is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Langlopende leaseverplichtingen	218	174
Kortlopende leaseverplichtingen	19	15
Stand einde boekjaar	237	189

De totale uitstroom van kasmiddelen bedraagt:

x € miljoen	2020	2019
Betaalde leaseverplichtingen	23	18
Financieringskosten	4	3
Stand einde boekjaar	27	21

De looptijd van de contractuele, contant gemaakte toekomstige leaseverplichtingen is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Korter dan een jaar	19	15
Eén tot vijf jaar	75	65
Langer dan vijf jaar	143	109
Contractuele toekomstige leaseverplichtingen	237	189

De winst- en verliesrekening bevat de volgende posten:

x € miljoen	2020	2019
Financieringslasten vanuit leasecontracten	(4)	(3)
Variabele leasekosten niet opgenomen in de leaseverplichtingen	1	(1)
Opbrengsten uit sub-leases	(1)	0
Kosten van kortlopende leaseovereenkomsten	1	(4)
Kosten van leaseovereenkomsten met een lage waarde	1	(1)
COVID-19-gerelateerde huurverlagingen	(0)	

¹⁾ Bruto vloeroppervlak
x 1000 m².

In 2020 heeft de Groep voor enkele honderdduizenden euro's aan huurconcessies verkregen in relatie tot de gevolgen van de COVID-19 pandemie. Deze concessies zijn conform IFRS 16 direct in het resultaat verantwoord.

De looptijd van de contractuele, niet-contant gemaakte toekomstige inkomsten uit sub-leases is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Korter dan een jaar	1	1
Eén tot vijf jaar	1	1
Langer dan vijf jaar	1	0
Contractuele toekomstige inkomsten uit sub-leases	3	2

Voor leasecontracten waarvan de intrinsieke looptijd korter dan 15 jaar is en sprake is van verlengingsopties zijn deze tot een maximum van 15 jaar meegenomen. Indien de verlengoptie met 5 jaar zou worden uitgebreid, zou dat een verhoging van zowel het leaseactief als de leaseverplichting tot gevolg hebben van circa € 22 miljoen (2019: € 20). De impact op Ebit en Ebitda is niet materieel.

15. Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa

x € miljoen	2020	2019
Geassocieerde deelnemingen	54	50
Overige financiële vaste activa		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	2	1
Leningen aan afnemers	4	7
Financiële sublease-overeenkomsten	2	2
Stand einde boekjaar	8	10

Geassocieerde deelnemingen

De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Eigendomspercentage per einde boekjaar	2020	2019
O. Smeding & Zn. B.V., Sint Annaparochie	49%	49%
M. Ruig & Zn. B.V., Oostzaan	25%	25%
G. Verhoeven Bakkerij B.V., Veldhoven	25%	25%
Slagerij Kaldenberg B.V., Herwijnen	33%	33%
Vemaro B.V., Venlo	40%	40%
Spar Holding B.V., Waalwijk	45%	45%
Coöperatie Inkoopvereniging Superunie B.A. ¹⁾ , Beesd		
BLOC Groepering voor Samenaankoop en Invoer CVBA ¹⁾ , Strombeek		

Van geassocieerde deelnemingen zijn de laatst bekende cijfers in de waardering betrokken. Alle gehouden deelnemingen hebben een strategisch karakter. De stemrechten zijn gelijk aan het procentueel gehouden belang.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Stand begin boekjaar	50	53
(Des)investerings	(0)	(3)
Resultaat	7	5
Dividend	(3)	(5)
Stand einde boekjaar	54	50

¹⁾ Betreft lidmaatschap in inkooporganisatie.

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2019, respectievelijk 2018):

x € miljoen	Spar Holding B.V.		Overige geassocieerde deelnemingen	
	2020	2019	2020	2019
Activa	104	91	93	97
Verplichtingen	65	54	78	79
Eigen vermogen einde boekjaar	39	37	15	18
	2020	2019	2020	2019
Omzet	572	503	1.085	1.045
Winst (verlies)	12	12	(0)	4

Overige financiële vaste activa

De leningen aan afnemers hebben een gemiddelde looptijd van meerdere jaren en er wordt veelal een marktconforme rente berekend, sommige leningen zijn renteloos.

16. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	2020	2019
Centraal distributiecentrum Veghel	61	74
Vestingen	121	145
Emballage	5	9
Voorraden onderweg	1	2
Stand einde boekjaar	188	230

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 6 miljoen (2019: € 6).

17. Handels- en overige vorderingen

x € miljoen	2020	2019
Debiteuren	78	173
Leveranciers	33	55
Stand einde boekjaar	111	228

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekende creditnota's. Informatie over de blootstelling van de Groep aan krediet- en marktrisico's en de ouderdomsanalyse voor handelsvorderingen is opgenomen in toelichting 27. Op de post debiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 7 miljoen (2019: € 5). Deze afwaardering is onder IFRS 9 bepaald op basis van het model voor het bepalen van de voorziening voor verwachte kredietverliezen. Bij het bepalen van de voorziening zijn de leveranciersbonussen niet in mindering gebracht, aangezien de Groep deze separaat verwerkt. Onze klanten staan onder druk, als gevolg van de door de overheid opgelegde beperkingen in verband met COVID-19. Bij de bepaling van het risico en de afwaardering naar reële waarde is hiermee rekening gehouden.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Stand begin boekjaar	5	4
Acquisities		0
Afgeboekte posten	(0)	(0)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	2	1
Stand einde boekjaar	7	5

18. Overige vlottende activa

x € miljoen	2020	2019
Contractactiva	5	6
Derivaten		9
Nog te vorderen tegemoetkoming NOW	3	
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	23	31
Stand einde boekjaar	31	46

Onder de contractactiva zijn specifieke signing fees met afnemers opgenomen. De overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten betreffen onder meer personeelsleningen en nog te ontvangen inkoopkortingen over reeds verstreken promotieperiodes. Op de post contractactiva is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 0 miljoen (2019: € 0).

De nog te vorderen tegemoetkoming NOW bestaat uit een vordering uit hoofde van NOW 3.1 van € 5 miljoen en een terug te betalen voorschot NOW 1.0 van € 2 miljoen. Informatie over de tegemoetkoming NOW is opgenomen in toelichting 5.D.

19. Geldmiddelen en kasequivalenten

x € miljoen	2020	2019
Kassaldi en stortingen onderweg	5	8
Vrije banksaldi	8	11
Stand einde boekjaar	13	19

20. Activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa aangehouden voor verkoop

Gedurende het boekjaar is één onroerend goed object in Nederland overgeboekt vanuit de materiële vaste activa. Voor dit object is het verkoopproces gestart en de verwachting is, dat dit object op korte termijn zal worden verkocht.

In 2019 zijn drie objecten in Nederland, die als activa aangehouden voor verkoop waren opgenomen, verkocht en is één object teruggeboekt naar materiële vaste activa.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Stand begin boekjaar	0	9
Overboekingen uit bedrijfsactiviteiten die niet duurzaam zullen worden voortgezet	2	0
Overboekingen naar materiële vaste activa		(2)
Bijzondere waardeverminderingen		0
Verkopen		(7)
Stand einde boekjaar	2	0

21. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 12.000.000 euro verdeeld in 200.000.000 aandelen, alle met een nominale waarde van 6 eurocent. Per 31 december 2020 bedraagt het aantal geplaatste en volgestorte aandelen 44.255.015 (2019: 44.255.015) en vertegenwoordigt een kapitaal van € 2.655.300,90 (per 28 december 2019: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

x 1	2020	2019
Stand begin boekjaar	44.108.415	44.143.615
Mutaties	35.000	(35.200)
Stand einde boekjaar	44.143.415	44.108.415
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	44.131.748	44.117.215

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 verloop van het eigen vermogen is nader gespecificeerd in het Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen.

Agio

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

Overige reserves

Van deze reserve is € 17 miljoen (2019: € 13) niet uitkeerbaar. Dit heeft betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderingen van de deelnemingen enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds.

Hedging reserve

Deze reserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve netto-mutatie in de reële waarde van kasstroom-afdekkingsinstrumenten op langlopende leningen. Deze reserve is in 2020 vrijgevallen doordat de betreffende lening is afgelost.

Reserve eigen aandelen

Dit betreft de aankoopwaarde van 111.600 (2019: 146.600) aandelen in samenhang met het optieprogramma ingekochte eigen aandelen.

Onverdeelde winst/dividend

Het dividend over 2019 is in de Aandeelhoudersvergadering op 9 juni 2020 vastgesteld op € 0,55 per aandeel. Dat bedrag is gelijk aan het interim dividend dat reeds op 30 september 2019 is uitgekeerd. Het slotdividend over 2019 is nihil.

De Directie heeft, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, op 23 juli 2020 aangekondigd dat, gegeven de resultaten van 2020 tot dusver en de onzekerheid over de tweede jaarhelft, herstel van de financiële positie van de Groep prioriteit is en er onvoldoende basis is voor een dividend over het kalenderjaar 2020.

Het totale resultaat over het boekjaar 2020 van € (70) miljoen zal aan de overige reserves worden onttrokken. Dit voorstel is niet in de balans verwerkt en heeft geen invloed op de winstbelasting.

22. Winst per aandeel

x € 1	2020	2019
Gewone winst (verlies) per aandeel	(1,59)	0,75
Verwaterde winst (verlies) per aandeel	(1,58)	0,75
Gewone winst (verlies) per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(1,59)	0,78
Verwaterde winst (verlies) per aandeel uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(1,58)	0,78

De uitgegeven personeelsopties waarvan de uitoefenprijs onder de gemiddelde koers gedurende het jaar ligt zijn meegenomen in de berekening van de verwaterde winst per aandeel.

23. Overige voorzieningen

x € miljoen	2020	2019
Langlopend	0	0
Kortlopend	3	8
Stand einde boekjaar	3	8

De langlopende overige voorzieningen hebben betrekking op garantieverplichtingen. Het kortlopende deel heeft betrekking op een voorziening voor reorganisatiekosten die de Groep heeft getroffen. Deze voorziening en de ontwikkeling daarvan is in toelichting 5.A verder toegelicht.

24. Schulden aan kredietinstellingen

x € miljoen	Rente	Resterende looptijd (jaren)	2020	2019
USD 75 mln-lening (Bullet)	4,15%			67
€ 30 mln-lening (Bullet)	1,33%	3	30	30
€ 40 mln-lening (Bullet)	1,67%	5	40	40
€ 70 mln-lening	Euribor + variabele opslag	3	40	50
€ 50 mln-lening	Euribor + variabele opslag	3	50	50
Leningen			160	237
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen			18	26
Stand einde boekjaar			178	263
Aflossingsverplichtingen				
Binnen 1 jaar				77
Tussen 1 en 5 jaar			160	120
Na 5 jaar				40
Stand einde boekjaar			160	237

In december 2020 is de 4,15% USD-lening van \$ 75 miljoen afgelost. De cross currency interest rate swap om het rente- en valutarisico van deze USD-lening te beheersen liep op dezelfde datum af.

In 2016 heeft de Groep een shelf faciliteit, in de vorm van een US Private Placement, afgesloten. Deze faciliteit is in 2019 afgelopen. In april 2016 heeft de Groep een eerste lening van € 30 miljoen onder deze faciliteit opgenomen, met een looptijd van 7 jaar en een vaste rente van 1,33% op jaarbasis. In september 2017 heeft de Groep een tweede lening van € 40 miljoen opgenomen, met een looptijd van 8 jaar en een vaste rente van 1,67% op jaarbasis.

In december 2020 is de bankfaciliteit met de Rabobank herzien en verruimd. Deze herziene faciliteit heeft een maximum van € 70 miljoen. Onder deze faciliteit was in 2017 reeds een lening opgenomen van € 70 miljoen. Deze lening heeft een resterende looptijd van 3 jaar en is rentedragend tegen een variabele rente welke is gekoppeld aan Euribor. Op deze lening hebben tussentijdse aflossingen van totaal € 30 miljoen plaatsgevonden, waardoor de resterende schuld € 40 miljoen bedraagt. Het resterende bedrag zal op de einddatum ineens worden terugbetaald.

Daarnaast is in 2019 een acquisitielening afgesloten bij de Rabobank voor € 50 miljoen met een looptijd van 4 jaar. Deze lening is rentedragend tegen een variabele rente gekoppeld aan Euribor. Dit bedrag zal op de einddatum ineens worden terugbetaald.

Ook is in 2019 een acquisitie bankfaciliteit afgesloten. Het betreft een niet gecommiteerde faciliteit met een maximum van € 200 miljoen waar de Groep over een periode van 4 jaar gebruik van kan maken. De rente wordt bepaald op het moment van opname. De Groep heeft tot op heden geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

Kortlopende schulden aan kredietinstellingen

De Groep beschikt ultimo 2020 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 167 miljoen, waarvan per einde van het boekjaar € 18 miljoen is benut. Rabobank heeft in de eerste jaarhelft de kortlopende kredietfaciliteiten verruimd van € 120 miljoen naar € 160 miljoen. De € 100 miljoen die nog niet gecommiteerd was, is tot ultimo 2021 gecommiteerd; € 60 miljoen is ook daarna nog gecommiteerd. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen zekerheden gesteld voor een totaalbedrag van € 5 miljoen en garanties verstrekt voor een totaal van € 4 miljoen.

De Groep dient voor zowel de langlopende verplichtingen als de kortlopende kredietfaciliteiten de volgende ratio's te bepalen:

1. Op basis van de in de jaarrekening gerapporteerde cijfers op 31 december 2020:

	Voorwaarde	Werkelijk
Rabobank: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,5	5,3
USPP: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,0	5,3

2. Op basis van genormaliseerde cijfers, op 31 december 2020, exclusief toepassing van IFRS 16.

In de documentatie van de faciliteiten is opgenomen dat indien wijzigingen in boekhoudregels optreden en daardoor buiten de grenzen van de convenanten wordt getreden, gerapporteerd mag worden op basis van de regels die van toepassing waren voor de wijziging.

	Voorwaarde	Werkelijk
Rabobank: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,5	2,8
USPP: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,0	2,8

Aan de gestelde ratio's conform methode 2 wordt voldaan. Half december 2020 zijn met Rabobank en de USPP houders verruimde financieringsvoorwaarden afgesproken. Per 31 december 2020 heeft de Groep de tijdelijke ruimte gekregen om de verhouding Netto rentedragende schuld / Ebitda tot 5,5 op te laten lopen en per 30 juni 2021 tot 4,5. Per 31 december 2021 moet op basis van de huidige afspraken weer worden voldaan aan de in de tabel genoemde normen.

25. Overige belastingen en premies

x € miljoen	2020	2019
BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage	22	21
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	15	12
Pensioenpremies	0	0
Stand einde boekjaar	37	33

De Groep heeft in Nederland voor de maanden november en december 2020 gebruik gemaakt van de door de overheid geboden mogelijkheid om belastingbetalingen uit te stellen ter hoogte van € 13 miljoen.

26. Overige schulden en overlopende passiva

x € miljoen	2020	2019
Personeel	20	21
Klantenbonussen	14	25
Emballage	7	9
Loyaltyverplichtingen		0
Overige	28	29
Stand einde boekjaar	69	84

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

27. Risicobeheer

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

Kredietrisico

Bij de foodservice-activiteiten vindt een deel van de leveringen plaats zonder gegarandeerde betaling vooraf. In belangrijke mate worden de daaruit voortvloeiende vorderingen door middel van de zogenaamde Bedrijven Euro-incasso verrekend. In beperkte mate neemt de afnemer zelf het initiatief tot betaling. Deze incasso is geen instrument dat betaling garandeert, indien de afnemer onvoldoende middelen heeft. Door de grote spreiding over de afnemers en de korte betaaltermijnen is gebleken dat het kredietrisico in relatie tot de leveringen op krediet bij de foodservice-activiteiten relatief beperkt is.

Ultimo 2020 beliepen de vorderingen op foodservice-afnemers, opgenomen onder financiële activa, circa € 4 miljoen (2019: € 7).

Het kredietrisico dat de Groep loopt, met name op de vorderingen op foodservice-afnemers, is in verband met de COVID-19-ontwikkelingen opnieuw beoordeeld.

De ouderdom van deze debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2020	2019
< 1 maand	67	136
1 - 3 maanden	9	33
3 - 12 maanden	2	4
> 12 maanden	0	0
Stand einde boekjaar	78	173

De Groep heeft ultimo 2020 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 33 miljoen (2019: € 55). 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.

Expected credit loss beoordeling

De portefeuille debiteuren van de Groep is opgemaakt uit een groot aantal relatief kleine bedragen. De Groep gebruikt een matrix om de ECL's van individuele klanten te meten. Verliespercentages worden berekend met behulp van een 'roll rate'-methode op basis van de waarschijnlijkheid dat een vordering die door opeenvolgende stadia van delinquentie verloopt zal moeten worden afgeschreven. Roll-rates worden afzonderlijk berekend voor blootstellingen ten aanzien van de verschillende activiteiten van Sligro, op basis van de volgende gemeenschappelijke kredietrisicokarakteristieken - geografische regio, leeftijd van klantrelatie en type gekocht product. Voor klanten waarvan duidelijk is dat ze in grote financiële moeilijkheden verkeren of waar betaalafspraken zeer significant zijn overschreden, wordt een specifieke voorziening getroffen voor het bedrag dat mogelijk niet meer inbaar is. Wanneer er geen redelijke verwachting meer bestaat dat handelsvorderingen nog betaald zullen worden, worden ze afgeboekt.

Onderstaande tabel geeft de ouderdom en ECLs voor debiteuren per einde boekjaar weer:

x € miljoen			2020
	Gemiddeld gewogen verliespercentage	Bruto boek-waarde	Verwacht krediet-verlies
< 1 maand	0,16%	67	0
1 - 3 maanden	1,29%	9	0
3 - 12 maanden	7,69%	2	0
> 12 maanden	70,65%	1	1
Dubieuze debiteuren	97,73%	6	6
Stand einde boekjaar		85	7

x € miljoen			2019
	Gemiddeld gewogen verliespercentage	Bruto boek-waarde	Verwacht krediet-verlies
< 1 maand	0,08%	136	0
1 - 3 maanden	0,42%	33	0
3 - 12 maanden	5,13%	4	0
> 12 maanden	13,43%	0	0
Dubieuze debiteuren	98,63%	5	5
Stand einde boekjaar		178	5

Verwachte kredietverliezen over contractactiva, vorderingen op foodservice-afnemers en leveranciers worden volgens de algemene aanpak bepaald, rekening houdend met de kredietwaardigheid van de betreffende relaties, en bedragen per jaareinde € 1 miljoen (2019: 0).

Liquiditeitsrisico

De Groep streeft ernaar om voldoende liquiditeiten aan te houden (mede in de vorm van toezeggingen door financiële instellingen), zodat zij te allen tijde aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit wordt onder andere bereikt door bij de financiering van de bedrijfsactiviteiten relatief veel van (middel)lange kredieten gebruik te maken, met gespreide aflossingsschema's. Bovendien is de beschikbaarheid van € 161 miljoen aan korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar.

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

x € miljoen	Langlopende verplichtingen ¹⁾	Kortlopende verplichtingen
< 1 jaar	1	364
1 - 5 jaar	124	
> 5 jaar	41	
Contractuele kasstromen	166	364
Boekwaarde per 31 december 2020	160	364

Marktrisico (rente- en valutarisico)

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

Renterisico

Onder toelichting 24 is inzicht gegeven in de langlopende financiering en de rentecondities daarbij.

Valutarisico

Het valutarisico op leningen werd door de Groep geheel afgedekt. De USD 75 mln-lening en gerelateerde cross currency interest rate swap zijn in dit boekjaar afgelost, waardoor de Groep geen leningen meer heeft in vreemde valuta. De Groep loopt valutarisico op inkopen. Het dollar-inkoop-volume op jaarbasis bedraagt circa USD 16 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa twee maanden. Op valutatermijncontracten voor inkoopverplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valutaffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

Kapitaalbeheer

De Groep streeft ernaar om waar mogelijk gebruik te maken van haar kredietfaciliteiten in het kader van de financiering, mits ruimschoots aan de daarbij gestelde convenanten kan worden voldaan. De Groep heeft geen expliciete rendementsdoelstelling in relatie tot het aangewende kapitaal. Er wordt naar een gemiddelde nettowinstgroei gestreefd, die tenminste in lijn is met de beoogde gemiddelde omzetgroei.

¹⁾ Contractuele kasstromen zijn opgenomen tegen de swap-koers op de vervaldatum van de verplichtingen.

Reële waarde

De boekwaarde van financiële instrumenten komt nagenoeg overeen met de reële waarde. De tegen reële waarde opgenomen financiële instrumenten vallen qua waarderingmethode onder 'niveau 2', hetgeen betekent dat de waardering is geschied op basis van een berekening door een financiële instelling, die mede gebaseerd is op marktgegevens. De voor verkoop aangehouden activa zijn eveneens gewaardeerd tegen reële waarde en vallen onder 'niveau 3' (eigen waarderingmethodiek op basis van kennis aanwezig in de Groep, zoals toegelicht onder F in de grondslagen).

Gevoeligheidsanalyses

Hieronder is voor een aantal externe factoren in beeld gebracht wat een wijziging van die factoren aan impact heeft op de winst voor belastingen voor de Groep. In de volgende tabel is een vereenvoudigde weergave opgenomen van de uitkomsten:

x € miljoen	Effect op de	
	Stijgings- percentage	winst voor belastingen in € miljoen
Rente	1%-punt	(1)
Valuta (USD)	1%	0
Lonen	1%	(2)
Olie / energie	5%	(1)
Huurprijzen	5%	(1)

28. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2020 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 7 miljoen (2019: € 41). Deze hebben voornamelijk betrekking op investeringen in ons bezorgnetwerk, machines en installaties, vrachtwagens en hard- en software.

29. Voorwaardelijke verplichtingen**Claims**

De Groep heeft op 13 maart 2020 kennisgenomen van een dagvaarding uitgebracht door het consortium Jumbo & Coop voortvloeiend uit de transactie rond de verkoop van EMTÉ in 2018. Het consortium stelt dat in het kader van deze transactie een onjuist beeld zou zijn gegeven van EMTÉ's historische winstgevendheid, waardoor de resultaten na overname

achterbleven bij de verwachtingen van het consortium.

De Groep werpt alle verwijten verre van zich. De stellingen van het consortium ontberen een feitelijke en juridische basis. De Groep heeft daarom geen voorziening getroffen voor een mogelijke toekomstige financiële schade. De Groep heeft de vordering van het consortium uitvoerig gemotiveerd betwist in haar conclusie van antwoord in oktober 2020. Het is de verwachting dat de bodemprocedure in 2021 verder zal gaan, waarbij het onduidelijk is wanneer de rechter in eerste aanleg inhoudelijk uitspraak zal doen.

30. Schattingen en oordeelsvorming door de Directie

Op een aantal posten in de jaarrekening is een inschatting gemaakt door de Directie. Hoewel deze voor zover mogelijk ondersteund worden door analyses en berekeningen blijft er altijd sprake van enige onzekerheid. Met name bij het testen van bijzondere waardeverminderingen op goodwill en overige immateriële vaste activa speelt deze onzekerheid een grotere rol. Historisch is er geen sprake geweest van materiële afwijkingen bij de afloop van ingeschatte posten uit het voorgaande boekjaar.

Overnames en goodwill

In toelichting 1 is informatie opgenomen over de bepaling van de reële waarde van overgenomen activa en verplichtingen. Daarnaast is in toelichting 12 informatie opgenomen over de waardering van goodwill en het testen daarvan op bijzondere waardevermindering.

Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

Toelichting 27 bevat informatie over deze risico's, inclusief een gevoeligheidsanalyse.

Inkoop- en verkoopbonussen

De schatting op inkoopbonussen wordt gebaseerd op enerzijds een bottom up calculatie van inkoopvolume en condities en anderzijds op basis van input vanuit onze inkoopvereniging Superunie. Klantbonussen worden ingeschat op basis van de omzetrealisatie in combinatie met de contractuele afspraken met onze klanten.

Voorziening incurante voorraden

Binnen de voorraad wordt een inschatting gemaakt van de potentieel incurante voorraad begrepen in de voorraad op jaareinde. Voor food baseren wij die inschatting daarnaast mede op historische afboekingen.

Bij non-food baseren wij die inschatting op de oordeelsvorming van inkoop- en assortimentsmanagement in combinatie met een analyse op de omloopsnelheid van de aanwezige voorraad.

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening wordt gebaseerd op de in kaart gebrachte medewerkers in combinatie met het sociale plan dat met de ondernemingsraad is overeengekomen. Een inschatting is gemaakt van de mate waarin de medewerkers van de regeling gebruik maken of zonder gebruik van de regeling de onderneming verlaten.

Bij het opmaken van de jaarrekening is bij de waardering van de materiële vaste activa sprake van oordeelsvorming door de Directie.

Materiële vaste activa en voor verkoop aangehouden activa

De Groep beschikt over relatief veel onroerend goed in eigen gebruik en voor verkoop aangehouden activa. Ultimo 2020 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 183 miljoen (2019: € 200). Verondersteld is een voortgezet gebruik voor de huidige functie, tenzij deze activa zijn aangemerkt als voor verkoop. Indien deze veronderstelling wijzigt, bijvoorbeeld bij relocations, kan dit leiden tot een neerwaartse aanpassing van de waardering tot een lagere directe opbrengstwaarde. Tevens kan blijken dat de opbrengstwaarde hoger is dan de boekwaarde.

31. 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 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 persioenpremies, als ook de ontvangen tegemoetkoming NOW. De betaalde winstbelasting is afzonderlijk verantwoord. De aansluiting tussen de kasstroom uit bedrijfsoperaties en het bedrijfsresultaat blijkt uit de volgende opstelling:

x € miljoen	2020	2019
Bedrijfsresultaat	(76)	42
Afschrijvingen en amortisatie	89	82
Bijzondere waardeverminderingen	62	1
Ebitda	75	125
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(3)	(6)
	72	119
Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:		
Vorraden	40	(3)
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	126	17
Kortlopende schulden	(141)	1
Voorzieningen	0	0
Eigen vermogen		1
	25	16
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	97	135

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

x € miljoen	2020	2019
Geldmiddelen en kasequivalenten	13	19
Schulden aan kredietinstellingen	(18)	(26)
Stand einde boekjaar	(5)	(7)

De kortlopende schulden betreffen rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn en integraal deel uitmaken van het beheer van geldmiddelen van de Groep.

32. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de in toelichting 15 vermelde dagversbedrijven. In totaliteit was hiermee in 2020 een inkoopwaarde gemoeid van € 163 miljoen (2019: € 208) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2020 bedraagt de netto handelsschuld aan deze bedrijven € 23 miljoen (2019: € 35). Gezien het karakter daarvan zijn deze opgenomen onder de crediteuren.

De Groep heeft op het gebied van tabaksartikelen een samenwerking met een partner via een 40% participatie in Vemaro B.V. Tevens is aan Vemaro B.V. een financiering verstrekt van € 2 miljoen (2019: € 1). Deze post is opgenomen onder de overige financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep onbeperkt vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2020 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 7 miljoen (2019: € 10). Gezien het karakter daarvan is deze post opgenomen onder de crediteuren. De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar een belangrijk deel van de inkoopbehoefte van de Groep is ondergebracht. De inkoopwaarde in 2020 beliep € 441 miljoen (2019: € 587). Ultimo 2020 bedraagt de handelsschuld € 36 miljoen (2019: € 48). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren. Onderdelen van de Groep waren tot einde van dit boekjaar lid van de inkoopcombinatie BLOC. De inkoopwaarde in 2020 beliep € 1 miljoen (2019: € 5). Ultimo 2020 bedraagt de handelsschuld € 0 miljoen (2019: € 0) welke is opgenomen onder de crediteuren.

Voor de relatie de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 6. Gedurende 2020 zijn per saldo 35.000 aandelen Sligro Food Group verkocht (2019: 35.200 gekocht) tegen de marktprijs aan Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

33. Supply Chain Finance

De Groep heeft een Supply Chain Finance programma lopen dat deelnemende leveranciers de mogelijkheid biedt haar facturen te verdisconteren bij een participerende bank tegen een rentetarief van 1-maands Euribor plus 0,9% op jaarbasis. In de post crediteuren is ultimo 2020 een bedrag begrepen van € 55 miljoen (2019: € 91) welke betrekking heeft op de deelnemende leveranciers. Sligro Food Group ontvangt een (geringe) vergoeding uit dit programma welke is verantwoord onder de Overige bedrijfsopbrengsten.

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

x € miljoen

	2020	2019	2018
Financieringsbaten en -lasten	0	0	0
Resultaat deelnemingen	(70)	33	276
Winst (verlies) vóór belastingen	(70)	33	276
Winstbelastingen	0	0	(0)
Winst (verlies) over het boekjaar	(70)	33	276

Vennootschappelijke balans vóór winstbestemming

	31 december	28 december	29 december
x € miljoen	2020	2019	2018
Activa			
Financiële vaste activa	432	500	537
Totaal vaste activa	432	500	537
Totaal activa	432	500	537

	31 december	28 december	29 december
x € miljoen	2020	2019	2018
Passiva			
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3	3
Agio	31	31	31
Overige reserves	451	420	214
Wettelijke reserves	17	13	13
Onverdeelde winst (verlies)	(70)	33	276
Totaal eigen vermogen	432	500	537
Schulden aan groeps- maatschappijen		0	0
Totaal kortlopende verplichtingen	0	0	0
Totaal passiva	432	500	537

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Algemeen

Sligro Food Group N.V. is gevestigd te Veghel en staat geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 160.45.002. De vennootschappelijke jaarrekening is opgemaakt conform Titel 9 Boek 2 BW met toepassing van de grondslagen van de financiële verslaggeving zoals opgenomen in onderdeel D van het grondslagenoverzicht, waarbij deelnemingen waarop overheersende zeggenschap wordt uitgeoefend, op basis van de netto vermogenswaarde, onder toepassing van de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening, worden gewaardeerd.

Financiële vaste activa

x € miljoen	2020	2019
Deelnemingen	403	471
Vorderingen op groepsmaatschappijen	29	29
Stand einde boekjaar	432	500

Deelnemingen

Eind 2019 had Sligro Food Group N.V. twee 100% dochtervennootschappen, zijnde Sligro Food Group International B.V. en Sligro Food Group Nederland B.V.

Op 29 juni 2020 zijn de aandelen van Sligro Food Group Nederland B.V. door Sligro Food Group N.V. ingebracht in Sligro Food Group International B.V. Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2020	2019
Stand begin boekjaar	471	498
Resultaat	(70)	33
Op aandelen gebaseerde betalingen		1
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	1	1
Mutatie eigen aandelen	1	0
Dividend		(62)
Stand einde boekjaar	403	471

Vorderingen op groepsmaatschappijen

Hierin zijn een tweetal verstrekte leningen opgenomen met een totale hoofdsom van € 29 miljoen (2019: € 29). Dit betreft een lening van € 25 miljoen (2019: € 25) met een looptijd tot 1 januari 2023 en een lening van € 4 miljoen (2019: € 4) met een looptijd tot 1 januari 2021. Aflossing vindt in zijn geheel plaats op de einddatum. Beide leningen zijn rentedragend tegen een rentepercentage van 1% op jaarbasis.

Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 92. Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen in toelichting 21 bij de geconsolideerde jaarrekening.

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

x € miljoen	2020	2019
Geconsolideerd		
Overige reserves	403	473
Hedging reserve		(1)
Reserve eigen aandelen	(5)	(6)
	398	466
Vennootschappelijk		
Overige reserves	451	420
Wettelijke reserves	17	13
Onverdeelde winst (verlies)	(70)	33
	398	466

Overige reserves

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

x € miljoen	2020	2019
Stand begin boekjaar	420	204
Resultaat over voorgaande verslagperiode	33	276
Betaald dividend		(62)
Mutatie wettelijke reserves	(4)	0
Mutatie cashflow hedge	1	1
Mutatie eigen aandelen	1	1
Stand einde boekjaar	451	420

Wettelijke reserves

De wettelijke reserves van € 17 miljoen (2019: € 13) hebben betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderingen van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserves worden op individuele basis bepaald.

Personeelskosten en aantal werknemers

Sligro Food Group N.V. heeft geen werknemers in dienst. De personeelskosten zijn nihil.

Voorstel winstverdeling

Zoals ook toegelicht onder toelichting 21 heeft de Directie, met toestemming van de Raad van Commissarissen, op 23 juli 2020 aangekondigd dat het totale resultaat over het boekjaar 2020 van € 70 miljoen aan de overige reserves zal worden onttrokken.

Overige toelichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen

De vennootschap staat aan het hoofd van de fiscale eenheid Sligro Food Group N.V. Op grond daarvan is zij aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

De vennootschap heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden voortvloeiende uit rechtshandelingen van haar directe en indirecte dochter-ondernemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld op pagina 102.

Aldus goedgekeurd voor publicatie, Veghel,

5 februari 2021

De Raad van Commissarissen

Freek Rijna, voorzitter
Hans Kamps
Pieter Boone
Marianne van Leeuwen
Gert van de Weerdhof

De Directie

Koen Slippens, voorzitter
Rob van der Sluijs

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van
Sligro Food Group N.V.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING VOOR HET JAAR GEËINDIGD OP 31 DECEMBER 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2020 van Sligro Food Group N.V. (de Groep) te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 31 december 2020 en van het resultaat en de kasstromen over 2020 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2020;
2. De volgende overzichten over 2020: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht;
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

1. De vennootschappelijke balans per 31 december 2020;
2. De vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2020;
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Sligro Food Group N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 3,3 miljoen (2019: € 4 miljoen). Deze daling is het gevolg van het effect van Covid-19 op de jaarrekening van Sligro Food Group N.V. en het daarmee gepaard gaande negatieve resultaat voor belastingen. De materialiteit is gebaseerd op 4,4% van de EBITDA zoals gerapporteerd en gedefinieerd op pagina 8 van het jaarverslag. Vorig jaar is de materialiteit bepaald op basis van 10% van het resultaat voor belasting uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten en werd rekening gehouden met incidentele opbrengsten en kosten. Met de aanpassing naar EBITDA zijn wij van mening dat wij, gelet op het negatieve resultaat voor belastingen, recht doen aan de omvang en het activiteiten-

niveau van Sligro Food Group N.V. Voor sommige elementen in de jaarrekening (bijvoorbeeld de directiebeloning) gebruiken we een lagere materialiteit omdat we denken dat kleinere afwijkingen op deze elementen voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Aan de Raad van Commissarissen rapporteren we ook kleinere afwijkingen als deze naar onze mening relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Sligro Food Group N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Sligro Food Group N.V.

De groepscontrole bestond uit werkzaamheden gericht op de Nederlandse en Belgische activiteiten van Sligro Food Group N.V.. Bij de Nederlandse activiteiten van Sligro Food Group N.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Voor de Belgische activiteiten heeft Deloitte België de controlewerkzaamheden uitgevoerd. Voor beide groepsonderdelen hebben wij een controle van de financiële informatie uitgevoerd op basis van de materialiteit van het groepsonderdeel. Wij hebben de groepsmaterialiteit verdeeld over de Nederlandse en Belgische groepsonderdelen op basis van professionele oordeelsvorming en kwalitatieve aspecten. Hierbij hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van het groepsonderdeel in relatie tot de EBITDA en omzet van de Groep. Wij hebben het Belgische controleteam controle-instructies toegestuurd en hebben zowel tijdens de planning en interim-controle als ook tijdens de jaareindecontrole diverse besprekingen gehad met het Belgische management en het Belgische controleteam. Wij hebben ook de werkzaamheden en het dossier van de Belgische accountant beoordeeld.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps-)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de Groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Reikwijdte van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving

Door de toenemende aandacht voor fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving binnen het publieke debat lichten wij in deze sectie toe welke werkzaamheden wij hebben uitgevoerd ten aanzien van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving bij Sligro Food Group N.V.

Overeenkomstig de Nederlandse controlestandaarden zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de financiële overzichten als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevatten die het gevolg zijn van fraude of fouten. Het niet naleven van wet- en regelgeving kan leiden tot boetes, rechtszaken of andere gevolgen voor de entiteit die een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten.

Overwegingen ten aanzien van fraude

Bij het identificeren en inschatten van de risico's op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude, hebben wij inzicht verworven in de Groep en haar omgeving, met inbegrip van haar interne beheersing. Wij hebben de frauderisicoanalyse van de Groep beoordeeld en besproken met de Executive Board en de Audit Commissie van de Raad van Commissarissen. Daarnaast hebben we ook om inlichtingen verzocht bij anderen binnen de Groep, waaronder de legal counsel en het hoofd van de centrale inkoopafdeling. Wij hebben overwogen of er frauderisicofactoren zijn geïdentificeerd die een aanwijzing vormen voor risico's op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude. Wij hebben forensisch deskundigen betrokken in onze risicoanalyse.

Op basis van deze werkzaamheden en het in de controlestandaarden veronderstelde risico, hebben wij de veronderstelde frauderisico's overwogen met betrekking tot het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het management, inclusief of er indicaties zijn voor tendentie bij de Executive Board die mogelijk een risico vormen op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude.

Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van deze frauderisico's zijn gericht op een evaluatie van de opzet en de implementatie van de relevante interne beheersingsmaatregelen om deze risico's te beperken. Wij hebben tevens aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het toetsen van journaalposten, het beoordelen van schattingen op tendenties (inclusief een retrospectieve beoordeling van significante schattingen uit het vorige boekjaar) en het beoordelen van de onderbouwing van de tijdens het opstellen van de financiële overzichten aangebrachte aanpassingen. De beschreven werkzaamheden zijn gebaseerd op de controlestandaarden en hebben niet tot voornaamste doel om fraudes te ontdekken.

Wij verwijzen naar de controlewerkzaamheden zoals vermeld in het kernpunt van de controle waarin het frauderisico ten aanzien van leveranciersbonussen en promotionele bijdragen wordt behandeld.

Overwegingen ten aanzien van naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de entiteit door inlichtingen in te winnen bij de Executive Board en legal counsel en het lezen van de notulen. Wij hebben forensisch deskundigen betrokken in deze evaluatie.

Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdend met het feit dat het effect op de gerelateerde financiële overzichten van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, naleving van het (vennootschaps) belastingrecht en regelgeving voor financiële verslaggeving, de vereisten in het kader van de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 van Boek 2 BW aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de financiële overzichten.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de financiële overzichten. Daarnaast is de Groep onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken. In de controle is ook rekening gehouden met de wet- en regelgeving die van toepassing is op beursgenoteerde bedrijven.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect heeft op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van een entiteit, voor de mogelijkheid van een entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang (bijv. het naleven van de voorwaarden van een vergunning voor het uitvoeren van een activiteit, of het naleven van regelgeving betreffende het milieu); niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van

wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot:

- (i) de Executive Board en, in voorkomend geval, de Raad van Commissarissen vragen of de entiteit dergelijke wet- en regelgeving naleeft;
- (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Tenslotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen, voor zover aanwezig, van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

Vanwege de kenmerken van fraude, met name wanneer het gaat om geraffineerde en zorgvuldig opgezette plannen om de fraude te verhullen, zoals valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen of het opzettelijk voorstellen van zaken en samenspanning, blijft er een onvermijdbaar risico bestaan dat wij niet alle fraudes detecteren tijdens onze controle.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Omschrijving van onze kernpunten

1. Waardering (im)materiele vaste activa kasstroomgenererende eenheid België

Omschrijving

België is een van de twee kasstroom genererende eenheden van Sligro Food Group N.V. (hierna: Sligro Food Group N.V. of Sligro)

De prestaties in 2020 in België bleven achter bij de verwachtingen, mede als gevolg van Covid-19. Per 30 juni 2020 is de goodwill voor België volledig afgeboekt middels een bijzondere waardevermindering van € 43 miljoen. Daarnaast is € 17 miljoen afgeboekt op klantrelaties. Het resterende netto geïnvesteerd vermogen bedraagt per jaareinde € 57 miljoen, waarvan € 5 miljoen immaterieel vast actief. In België is in 2020 sprake van een exploitatieverlies. Dat is voor ons aanleiding geweest om de waardering van de (im)materiële vaste activa voor België aan te merken als een kernpunt in onze controle.

De uitkomsten van de bijzondere waardevermindering berekeningen zijn het meest gevoelig voor:

- Omzetgroei;
- WACC.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Op basis van de materialiteit, de vereisten vanuit IFRS en de richtlijnen voor de accountantscontrole hebben wij de analyse van de bijzondere waardevermindering op de (im)materiele vaste activa van België gecontroleerd. Wij hebben inzicht verkregen in het proces en de interne beheersingsmaatregelen rondom deze inschatting van management. Wij hebben, gezien het risico, echter vooral een gegevensgerichte aanpak gehanteerd en niet gesteund op interne beheersingsmaatregelen.

De werkzaamheden hebben zich met name gericht op:

- Verkrijgen en beoordelen van de rapporten van de door Sligro betrokken externe specialisten;
- Verkrijgen en beoordelen van de door de Raad van Commissarissen goedgekeurde begroting voor 2021 en het meerjarenplan dat strekt tot 2025;
- Beoordelen van de belangrijkste veronderstellingen van het waarderingsmodel en het bespreken daarvan met de Executive Board en de Raad van Commissarissen;
- Beoordeling van de management inschatting door de begroting van voorgaande jaren te toetsen aan de werkelijke resultaten tot en met 2020, rekening houdend met de effecten van Covid-19;
- Inzet van eigen specialisten ter beoordeling van het gehanteerde model, berekende WACC en het lange termijn groeipercentage;
- Beoordelen van de redelijkheid van de groeiverwachtingen op basis van backtesting en raadpleging van externe bronnen waaronder marktrapporten;
- Beoordelen van de verwachte verbetering van de brutomarges in vergelijking met de gerealiseerde marges in 2020 en de verwachte verbetering van de exploitatie- en conditieverbeteringen van de inkoop;
- Beoordelen verwacht herstel van Covid-19 in de forecast op basis van externe verwachtingen en beoordelen impact op de uitkomsten van de verschillende scenario's middels sensitiviteitsanalyses. De onzekerheid ten aanzien van de prognoses als gevolg van Covid-19 is door Sligro toegelicht in toelichting D en 12.
- De juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.

Observatie

Op basis van de hierboven beschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden, kunnen wij ons verenigen met de inschatting van het management.

2. Impact van Covid-19

Omschrijving

Covid-19 heeft in boekjaar 2020 significante impact gehad op Sligro. De belangrijkste impact op de jaarrekening is samen te vatten in drie onderdelen:

- **Waardering activa**

Waardering van voorraden en debiteurenposities.

- **Steunmaatregelen overheid**

Tegemoetkoming van de Nederlandse en Belgische overheid voor de personeelskosten. Voor Nederland betrof de subsidie in het kader van de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW) in totaal € 22 miljoen, die is opgenomen als bate in de overige personeelskosten. In België is een gedeelte van de betalingen van het salaris en de sociale lasten tijdelijk overgenomen door de Belgische overheid wat heeft geresulteerd in € 4 miljoen lagere personeelskosten in het boekjaar.

- **Financiering**

Met het oog op het relatief lage resultaat in boekjaar 2020 (EBITDA) ten opzichte van de schuldpositie van Sligro zijn de convenanten uit de overeenkomsten onderliggend aan de lange termijn schuld van Sligro Food Group N.V. gedurende de tweede helft van 2020 aangepast en verruimd voor de meetmomenten per 31 december 2020 en 30 juni 2021. Zie hiervoor tevens toelichting 24.

Bij het niet voldoen aan de convenanten hebben de financiers de mogelijkheid om de uitstaande gelden direct op te eisen.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Waardering activa:

Voor de controle van de waardering van de voorraad en debiteuren hebben onze werkzaamheden zich met name gericht op:

- Verkrijgen en beoordelen van de berekening inclusief belangrijkste inschattingen van de voorziening voor de incurante voorraden.
- Verkrijgen en beoordelen van de voorziening voor dubieuze debiteuren en beoordeling van het saldo debiteuren waarvoor geen voorziening is getroffen per 31 december 2020.

Steunmaatregelen overheid:

Wij hebben voor het beoordelen van de juistheid en volledigheid van de ontvangen NOW subsidie de volgende werkzaamheden verricht:

- Uitvoeren van de controle voor de ontvangen subsidie in het kader van NOW 1.0 in overeenstemming met het controleprotocol.
- Herberekening van de subsidie in het kader van NOW 3.1 en het beoordelen van compliance met de aanvullende bepalingen zoals vermeld in NOW 3.1.
Voor de beoordeling van de toelichting inzake de door het Belgische personeel ontvangen tegemoetkoming werkloosheid hebben wij de volgende werkzaamheden verricht:
- Evaluatie van de inschatting van het voordeel dat is behaald.
- Beoordelen van compliance van Sligro (België) met de voorwaarden voor de TWO.

Financiering:

Wij hebben voor de beoordeling van de impact van Covid-19 op de financiering van Sligro de volgende werkzaamheden verricht:

- Verkrijgen en beoordelen van meest recente afspraken met de financiers ten aanzien van de convenanten en leningsvoorwaarden.
- Verkrijgen en beoordelen van de going concern analyse met hierin opgenomen een analyse van de compliance met de financieringsvoorwaarden gedurende de forecast periode.
- Beoordeling van het proces van Sligro rondom het opstellen van de analyse inzake de continuïteitsveronderstelling.
- Bespreking met de belangrijkste financier en de Executive Board van Sligro Food Group N.V. ten aanzien van de convenanten en het doorspreken van een aantal mogelijke scenario's die zich in 2021 zouden kunnen voordoen en de ziens- en handelwijze van de financier.
- Beoordeling van de prognoses voor omzet, resultaat en liquiditeit inclusief de daarin opgenomen veronderstellingen en verschillende scenario's ten aanzien van het intreden van herstel van de afzetmarkt van Sligro als gevolg van Covid-19 en de daarmee samenhangende toelichting in de jaarrekening.

Observatie

Op basis van de bepaalde materialiteit en beschreven werkzaamheden kunnen we ons verenigen met de inschatting van het management ten aanzien van de waardering van de beschreven activa en de verantwoorde overheidssteun. Daarbij zijn we overigens van mening dat er sprake is van enige onzekerheid met betrekking tot genoemde inschattingen maar blijken er op basis van onze werkzaamheden geen materiële afwijkingen.

Ten aanzien van de financiering kunnen wij ons verenigen met de analyse van het management ten aanzien van de compliance met de convenanten voor de aankomende 12 maanden na datum van deze controleverklaring. Covid-19 blijft de komende maanden zorgen voor onzekerheid voor Sligro Food Group N.V. om prognosedoelstellingen te behalen. Deze onzekerheid is toegelicht in toelichting D – Going concern.

3. Leveranciersbonussen en promotionele bijdragen

Omschrijving

Leveranciersbonussen en promotionele bijdragen zijn in de branche gebruikelijk. De bijdragen worden deels door de eigen inkoop van Sligro Food Group N.V. en deels middels inkoop-combinaties gerealiseerd. De bijdragen uit eigen inkoop komen tot stand in overleggen tussen inkopers van Sligro en verkopers van leveranciers. Het aandeel van de leveranciersbonussen en promotionele bijdragen in de winst voor belasting is substantieel. De bijdragen worden vaak pas in het jaar volgend op het verslagjaar definitief vastgesteld. Dat leidt tot een schattings-element in de jaarrekening. Daarnaast vormt de volledigheid van de gerapporteerde bijdragen een aandachtspunt. In toelichting G.2 bij de geconsolideerde jaarrekening geeft de vennootschap de waarderingsgrondslag weer.

Er worden diverse vormen van vergoedingen van leveranciers ontvangen, waarbij twee hoofdvormen onderscheiden kunnen worden:

- i. Tijdelijk lagere inkooprijzen ("promoties"), die meestal samenhangen met promotionele aanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkooprijzen komt direct ten gunste van de brutomarge. Promoties worden niet in de voorraadwaardering betrokken;
- ii. Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op afspraken die bijvoorbeeld afhankelijk zijn van inkoopvolumes en betaalgedrag ("bonussen"). Redelijkerwijs te verwachten bonus-vergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering.

Het schattingselement in de jaarrekening ziet voornamelijk toe op het tweede type bonus-vergoedingen. Management heeft een bottom-up methode gehanteerd voor de inschatting van de bonusopbrengsten, waarbij aan de hand van een prognosetool op basis van daadwerkelijke inkopen en de geldende bonuscondities een schatting is gemaakt. De daadwerkelijk in 2020 ontvangen bedragen lagen 2,3% boven de schatting per ultimo 2019.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Onze accountantscontrole heeft zich onder andere gericht op het toetsen van de opzet en het bestaan van de beheersmaatregelen namens de Executive Board gericht op de juiste en volledige verantwoording van de leveranciersbonussen en promotionele bijdragen. Deze zien onder meer toe op de onderbouwing van de schattingen, functiescheidingen tussen inkoop en bonusregistraties, directe en indirecte betrokkenheid van leidinggevenden van de onderneming, interne reviews, contractbeheer en autorisaties. Onze forensische specialisten zijn betrokken geweest bij het verkrijgen van kennis van de bedrijfsprocessen, waaronder het deelnemen aan interviews met functionarissen binnen de afdeling Inkoop.

Daarnaast hebben wij een aantal gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd gericht op de juistheid en volledigheid van de verantwoorde bedragen. Deze zijn als volgt samen te vatten:

- Controle van de afloop van de bonusschattingen per ultimo 2019 en een analyse van de oorzaken van de geconstateerde verschillen.
- Steekproefsgewijs verkrijgen van externe bevestigingen ten aanzien van bonuscondities en voorschotten.
- Detailwerkzaamheden op de prognosetool waarbij de bonusschattingen worden onderbouwd door de contracten en de werkelijke inkopen gedurende het jaar.
- Detailwerkzaamheden op handmatige verfijning van de inschatting die volgt uit de prognosetool.
- Bonusrondrekening waarbij gekeken wordt naar de samenhang tussen opbrengsten en ontvangsten gedurende het jaar en vorderingen op het eind van het jaar.
- Beoordeling van gerealiseerde conditieverbetering of –verslechtering op leveranciersniveau en inkoopniveau.

Op basis van ervaringsgetallen, deelwaarnemingen en cijferanalyses hebben wij ook de impact van de classificatie van de bijdragen in promoties en bonussen op de voorraadwaardering gecontroleerd.

Observatie

Op basis van de bovenbeschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden die bestonden uit zowel het toetsen van de opzet en het bestaan van de maatregelen van interne beheersing als de gegevensgerichte controles, kunnen wij ons verenigen met de inschatting van het management. Daarbij zijn we overigens van mening dat er sprake is van enige onzekerheid met betrekking tot genoemde inschattingen maar blijken er op basis van onze werkzaamheden geen materiële afwijkingen.

In vergelijking met voorgaand jaar hebben wij het kernpunt over IFRS 16 niet meer opgenomen, omdat dit specifiek gerelateerd was aan de implementatie van deze nieuwe standaard.

Paragraaf ter benadrukking van aangelegenheid claim consortium

Wij vestigen de aandacht op pagina 130 van de jaarrekening, waarin melding wordt gemaakt van een claim tegen Sligro Food Group N.V. uit hoofde van de verkoop van haar retail activiteiten in de zomer van 2018. De uitkomst is onzeker en Sligro Food Group N.V. heeft op basis van de richtlijnen in IAS 37 geen voorziening gevormd. Indien de claim door de rechter zou worden toegewezen zou dit potentieel kunnen resulteren in een (materiele) uitstroom van financiële middelen. Deze situatie doet geen afbreuk aan ons oordeel.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het verslag van de Executive Board;
- De overige gegevens;
- De overige informatie, niet behorende tot de jaarrekening.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Executive Board is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van de Executive Board en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

Benoeming

Wij zijn door de Raad van Commissarissen op 19 maart 2014 benoemd als accountant van Sligro Food Group N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de Executive Board en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Executive Board is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Executive Board verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Executive Board noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Executive Board afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de Executive Board de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Executive Board het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De Executive Board moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderneming.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die

gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de geconsolideerde jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten van transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderneming;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Executive Board en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- Het vaststellen dat de door de Executive Board gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de Audit Commissie op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de Raad van Commissarissen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Eindhoven, 5 februari 2021

Deloitte Accountants B.V.

drs. A.J. Heitink RA

Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming

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

- 1) De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen, voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.
- 2) De Directie is, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, bevoegd winst geheel of gedeeltelijk toe te voegen aan de reserves. De algemene vergadering kan met een meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen in een vergadering waarin meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is, besluiten de reservering ongedaan te maken.
- 3) De na reservering als bedoeld in het vorige lid eventueel resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.
- 4) Voor zover de algemene vergadering niet besluit tot uitkering van winst over enig boekjaar, wordt die winst bij de reserves gevoegd.
- 5) De Directie kan, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van een interim-dividend, indien aan het vereiste van lid 1 van dit artikel is voldaan en daarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 Burgerlijk Wetboek. De vennootschap legt de vermogensopstelling ten kantore van het handelsregister neer binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekend gemaakt. Op de uitbetaling van het interimdividend is lid 9 van dit artikel van overeenkomstige toepassing.
- 6) De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot winstuitkering ten laste van een voor uitkering vatbare reserve.
- 7) De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van winst in aandelen van de vennootschap, zulks onverminderd het in deze statuten ten aanzien van uitgifte van aandelen bepaalde.
- 8) Winstuitkeringen vinden plaats ter plaatse en ten tijde als door de algemene vergadering te bepalen, doch uiterlijk binnen een maand na het daartoe door de algemene vergadering genomen besluit.
- 9) Winstuitkeringen waarover binnen vijf jaar na de dag waarop zij opeisbaar zijn niet is beschikt, vervallen ten bate van de vennootschap.
- 10) Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

Overige informatie

Vijfjarenoverzicht

x € miljoen¹⁾

	2020	2019	2018	2017	2016
Resultaat					
Omzet	1.946	2.395	2.346	2.142	2.813
Ebitda	75	127	114	144	156
Ebita	7	66	73	110	112
Ebit	(76)	44	53	91	87
Winst (verlies) uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(70)	34	46	76	73
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	101	132	45	172	153
Vrije kasstroom	67	38	102	98	72
Voorgesteld dividend		24	62	62	57
Vermogen					
Eigen vermogen	432	500	537	651	627
Netto geïnvesteerd vermogen ²⁾³⁾	802	902	675	779	668
Netto rentedragende schuld ³⁾	402	424	162	146	60
Totaal vermogen	1.198	1.455	1.214	1.347	1.215
Medewerkers					
Jaargemiddelde (fulltime)	4.116	4.100	4.056	3.995	6.571
Man/vrouw verhouding aantal medewerkers	73/27	74/26	74/26	58/42	57/43
Man/vrouw verhouding aantal Directieleden ⁴⁾	87/13	83/17	88/12	92/8	100/0
Man/vrouw verhouding Raad					
van Commissarissen	80/20	80/20	80/20	80/20	80/20
Personeelskosten ⁵⁾	219	218	209	177	272

¹⁾ Indien stelselwijzigingen zijn doorgevoerd, zijn alleen de cijfers over het voorgaande jaar, die in de hoofdstaat tot uiting zijn gebracht, herrekend. De stelselwijziging IFRS 16 is vanaf 2019 van toepassing. De cijfers vanaf 2017 zijn exclusief Foodretail.

²⁾ Exclusief geassocieerde deelnemingen.

³⁾ Vanaf 2019 inclusief IFRS 16 Leases.

⁴⁾ Betreft de International Board, Directieteam Nederland en Directieteam België.

⁵⁾ Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten.

⁶⁾ Data op basis van Stakeholderwatch, alleen voor Nederland, waarbij het vergelijkingscijfer de eerste 120 metingen in januari 2019 betreft (voor medewerkers februari 2019).

⁷⁾ In materiële vaste activa, activa voor verkoop en software (op transactiebasis).

⁸⁾ Exclusief afschrijvingen op lease activa.

⁹⁾ 2018: Speciaal dividend naar aanleiding van de verkoop van Foodretail.

¹⁰⁾ Exclusief IFRS 16 Leases.

	2020	2019	2018	2017	2016
Maatschappelijk verantwoord ondernemen					
CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	22,7	27,7	20,9	20,1	17,4
Duurzaam assortiment in % omzet	10,8	11,6	10,0	8,7	8,2
Tevredenheid klanten ⁶⁾	73	73	75		
Tevredenheid medewerkers ⁶⁾	63	56	57		
Tevredenheid leveranciers ⁶⁾	63	67	63		
Investerings					
Netto-investeringen ⁷⁾	13	85	74	59	80
Afschrijvingen en amortisatie ⁸⁾	(58)	(54)	(50)	(45)	(52)
Verhoudingsgetallen					
Toename omzet in %	(18,7)	2,1	9,5	7,9	5,4
Toename winst (verlies) in %	(304,3)	(25,3)	(39,6)	9,2	(9,1)
Brutowinst in % omzet	24,0	24,4	24,1	23,1	22,9
Ebitda in % omzet	3,9	5,3	4,9	6,7	5,6
Ebita in % omzet	0,4	2,8	3,1	5,1	4,0
Ebit in % omzet	(3,9)	1,8	2,2	4,3	3,1
Winst (verlies) in % omzet	(3,6)	1,4	2,0	3,5	2,6
Nettowinst (verlies) als % gemiddeld eigen vermogen	(15,0)	6,4	7,7	12,1	11,9
Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	(8,9)	5,0	7,2	12,6	13,5
Netto rentedragende schuld/ebitda ¹⁰⁾	2,8	2,2	1,4	1,0	0,4
Eigen vermogen in % totaal vermogen	36,0	34,3	44,2	48,3	51,6
Omzet per medewerker (x € 1.000)	473	584	578	536	428
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	53	53	51	44	41

Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal

x € 1

	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,1	44,1	44,1	44,0	43,9
Eigen vermogen	9,78	11,33	12,16	14,80	14,29
Winst (verlies)	(1,59)	0,78	1,04	1,73	1,67
Voorgesteld dividend		0,55	1,40	1,40	1,30

Profiel

Sligro Food Group bestaat uit specifiek op de foodservicemarkt gerichte bedrijven in Nederland en België die met een totaalpakket food en aan food gerelateerde non food producten en diensten actief zijn in de groothandelsmarkt voor de etende en drinkende mens.

Nederland

In Nederland zijn wij marktleider en richten wij ons met een landelijk In Nederland zijn wij marktleider en richten wij ons met een landelijk netwerk van Sligro zelfbedieningsgroothandels en bezorgcentra op groot en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompstations, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retailbedrijven en de institutionele markt. Van Hoeckel richt zich als specialist specifiek op de institutionele markt, waar Sligro alle overige segmenten bedient. In de stadsregio Amsterdam zijn wij actief met de groothandelsformule 'De Kweker'. In een langjarig strategisch partnership met Heineken verzorgt Sligro de exclusieve distributie van de Heineken fustbieren in Nederland. Sligro/De Kweker en Van Hoeckel hebben beide een specifiek op hun markten gerichte commerciële organisatie en maken operationeel gebruik van een gezamenlijk (bezorg)netwerk en backoffice organisatie.

België

In België richt JAVA Foodservice zich vanuit Rotselaar binnen de Belgische foodservicemarkt primair op de marktsegmenten institutioneel, bedrijfs catering en hotelketens. Sligro-ISPC levert innoverende en kwalitatieve food en non-food producten aan de gastronomische professional, de overige horecamarkt, grootverbruikers en KMO. Sligro-ISPC beschikt over gecombineerde zelfbedienings- en bezorggroothandels in Antwerpen, Gent en Luik. Sligro-ISPC en JAVA Foodservice werken beide met een eigen commerciële organisatie en maken in toenemende mate gebruik van één gezamenlijke bezorgstructuur en shared services.

Sligro Food Group heeft eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten en verse vis. Daarnaast zijn er deelnemingen in verspartners voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket, die zowel de Nederlandse als de Belgische markt bedienen.

Sligro Food Group beschikt over twee specialistische bedrijven. Bouter voor advisering, ontwerp, levering, inrichting en onderhoud van professionele keukeninrichting, apparatuur en koel-vries techniek. Tintelingen is ons bedrijfsonderdeel voor online cadeauconcepten en kerstgeschenken. Daarnaast worden traditionele kerstpakketten verkocht door Sligro.

Onze klanten kunnen over circa 75.000 food en aan food gerelateerde non-foodproducten beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden om onze klanten in hun business te ondersteunen en écht verder te brengen. De Groep koopt de specifieke foodserviceproducten voornamelijk in eigen beheer in. Daarnaast is een deel van de inkoop ondergebracht bij CIV Superunie B.A.

Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen op nationaal en internationaal niveau. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende landen en bedrijfsonderdelen. Door onze centrale inkoop te combineren met een direct en gedetailleerd categorie- en margemanagement, beogen we toenemende brutomarges te realiseren en een uniek en innovatief assortiment aan te bieden. Beheersing van operationele kosten wordt bereikt door een integrale supply chain en een permanente aandacht voor kostenbeheersing. Groepssynergie wordt verder bevorderd door centrale sturing en beheer van ons IT-landschap, centrale opzet en regie van masterdatamanagement en centraal ingericht talent- en management ontwikkeling.

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op Euronext Amsterdam. Het hoofdkantoor van de Groep is gevestigd in Veghel, Nederland.

Belangrijke data

Agenda

Geplande persberichten worden om 7.30 uur gepubliceerd

6 januari 2021	Jaaromzet 2020
28 januari 2021	Jaarcijfers 2020
28 januari 2021	Persconferentie, 11.00 uur
28 januari 2021	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
5 februari 2021	Publicatie jaarverslag
24 februari 2021	Registratiedatum AVA
24 maart 2021	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2020 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur
22 april 2021	Trading update Q1
22 juli 2021	Halfjaarcijfers 2021
22 juli 2021	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
21 oktober 2021	Trading update Q3

5 januari 2022	Jaaromzet 2021
3 februari 2022	Jaarcijfers 2021
3 februari 2022	Persconferentie, 11.00 uur
3 februari 2022	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur

3 februari 2022	Publicatie jaarverslag
-----------------	------------------------

23 maart 2022	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2021 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur
---------------	--

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

Corridor 11, Postbus 47, 5460 AA Veghel
Telefoon +31 413 34 35 00 www.sligrofoodgroup.nl

Het aandeel en dividendbeleid

De aandelen Sligro Food Group N.V. worden verhandeld op Euronext Amsterdam N.V. en zijn opgenomen in de AScX-Index.

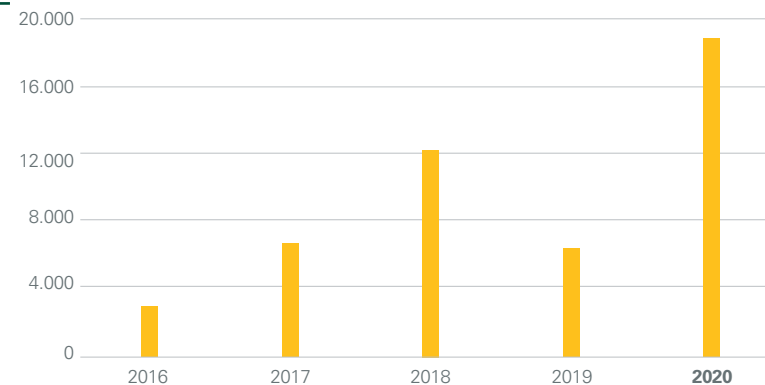
Het aandeel

Ultimo 2020 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 44.143.415. Dit is een toename van 35.000 ten opzichte van ultimo 2019. De toename is het gevolg van de mutatie van het aantal aandelen dat is verkocht voor het optieplan.

Het afgelopen jaar bedroeg het aantal verhandelde aandelen 18.872 duizend (2019: 6.256) en de totale omzet in het aandeel € 301 miljoen (2019: € 178).

Ten gevolge van de 'Wet omzetting aandelen aan toonder' zijn de klassieke aandelen aan toonder die niet zijn opgenomen in het girale effectenverkeer per 1 januari 2020 van rechtswege omgezet in aandelen op naam. Fysieke toonderstukken zijn als gevolg hiervan van rechtswege vervallen. Door de in verband met deze wet op 27 juni 2020 gewijzigde statuten, hebben de houders van de voormalige klassieke aandelen aan toonder de mogelijkheid om zich tot uiterlijk 2 januari 2026 te melden bij Sligro Food Group om de toonderstukken in te leveren tegen uitgifte van aandelen die worden opgenomen in het girale effectenverkeer. Per 31 december 2020 staan 3.800 voormalige klassieke aandelen aan toonder uit bij aandeelhouders.

Aantal verhandelde aandelen
(x 1.000)



¹ Dit overzicht is samengesteld op basis van het 'Register substantiële deelnemingen en bruto shortposities' (www.afm.nl).

Het merendeel van de aandelen is in het bezit van Nederlandse beleggers. De verdeling van het aandelenkapitaal is ingeschat op basis van marktinformatie. Deze informatie omvat 84% van het kapitaal in 2020 (2019: 89%).

Verdeling aandelenkapitaal

in %	Particulier		Instituten		Totaal	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Nederland	50	53	24	21	74	74
UK			4	8	4	8
USA			4	4	4	4
Overige landen			2	3	2	3
Totaal	50	53	34	36	84	89

Aandeelhouders zijn verplicht melding te maken bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Er kunnen daarbij dubbeltellingen ontstaan waardoor deze meldingen niet altijd goed inzicht geven in het daadwerkelijk aantal vrij verhandelbare aandelen. Voor deze dubbeltellingen is waar mogelijk gecorrigeerd in onderstaande tabel.

Substantiële deelnemingen¹

Datum laatste melding	Meldingsplichtige	in %
2 september 2020	NN Group N.V.	10,15
1 november 2016	APG Asset Management N.V.	10,03
10 januari 2016	B.V. Beleggingfonds 'Hoogh Blarick'	5,43
3 juli 2015	Boron Holding N.V.	5,03
6 april 2009	Stichting Administratiekantoor Arkerhave B.V.	5,06
1 november 2006	Stichting Administratiekantoor Slippens	33,95

We streven naar een regelmatig contact met onze investeerders, beleggers en analisten. Twee maal per jaar, bij de publicatie van het halfjaarbericht en de jaarcijfers, organiseren we een analistenbijeenkomst bij onze zelfbedieningsvestiging in Amsterdam. Daarnaast hebben we actief contact met analisten en beleggers tijdens roadshows en conferenties.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt gehouden op 24 maart 2021.

Dividendbeleid

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

In ons persbericht van 19 maart 2020 hebben we geschetst hoe de COVID-19 uitbraak van invloed is op de bedrijfsactiviteiten van Sligro Food Group. In verband met de onzekerheid die daardoor is ontstaan, is het dividend over 2019, tijdens de Algemene vergadering van Aandeelhouders d.d. 9 juni 2020, conform het voorstel, vastgesteld op € 0,55 per aandeel. Dat bedrag is gelijk aan het interim dividend dat reeds op 30 september 2019 is uitgekeerd, zodat het slotdividend over 2019 nihil bedraagt. Gegeven de resultaten van 2020 en de onzekerheden voor de komende maanden is, zoals eerder gecommuniceerd, herstel van onze financiële positie prioriteit en is er onvoldoende basis voor een dividend over het boekjaar 2020.

Op kasbasis is in 2020 geen dividend per aandeel betaald.

Winst en dividend per aandeel 2011-2020

x € 1	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Winst (verlies) uit voor te zetten activiteiten	1,78	1,56	1,55	1,58	1,84	1,67	1,73	1,04	0,78	(1,59)
Dividend	1,05	1,05	1,05	1,10	1,20	1,30	1,40	1,40	0,55	-

Omzetaandeel-informatie voor investeerders

Duurzaam (eerlijk & heerlijk)	10,8%	Biologisch, duurzaam, eerlijke handel en streekproducten
Tabak	13,6%	Alle tabakhoudende producten
Alcohol	8,9%	Alle voor consumptie geschikte producten welke alcohol bevatten
Varkensvlees	1,8%	Vers varkensvlees afkomstig uit slagerij, vlees- en vleeswarenafdelingen

Meer informatie over Sligro Food Group

De website van Sligro Food Group (www.sligrofoodgroup.nl) bevat onder andere informatie over de Groep, de financiële resultaten, persberichten, statuten, beloning, aandelenbezit en -transacties van bestuurders en corporate governance. Deze informatie is beschikbaar in zowel het Nederlands als Engels.

Vormgeving:	C&F Report
Projectbegeleiding:	C&F Report / Sligro Food Group
Tekst:	Sligro Food Group
Interviews:	Tekstbureau CopyTed
Fotografie:	Sander van der Veen Photography TradeMark Fotografie New Brand Activators Tim van der Hulst Tim van Rijen Jorrit Stollman Dirk Vertommen
Druk:	Bek 1 op 1 publiceren
Papier:	Dit verslag is geproduceerd met FSC® gecertificeerd papier



Disclaimer:

The 2020 annual report of Sligro Food Group N.V. is available in Dutch and English. The original financial statements were drafted in Dutch. In case of any discrepancies between English and the Dutch text, the latter will prevail. Copies of the annual report in Dutch and English are available on request from Public Relations Department, Sligro Food Group N.V., Veghel, Netherlands.

Sligro Food Group N.V.
Corridor 11
5466 RB Veghel
corporatecommunicatie@sligro.nl