

# *Jaarverslag* 2009



# Belangrijke data

## Agenda<sup>1)</sup>

|                                                                                                                 |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Definitieve omzet 2009                                                                                          | 6 januari 2010   |
| Definitieve cijfers 2009                                                                                        | 28 januari 2010  |
| Persconferentie                                                                                                 | 28 januari 2010  |
| Analistenbijeenkomst                                                                                            | 28 januari 2010  |
| Publicatie jaarverslag                                                                                          | 10 februari 2010 |
| Algemene vergadering van aandeelhouders<br>ten kantore van de vennootschap,<br>Corridor 11 te Veghel, 11.00 uur | 17 maart 2010    |
| Betalbaarstelling dividend                                                                                      | 19 april 2010    |
| Trading update                                                                                                  | 22 april 2010    |
| Halfjaarcijfers 2010                                                                                            | 22 juli 2010     |
| Persconferentie                                                                                                 | 22 juli 2010     |
| Analistenbijeenkomst                                                                                            | 22 juli 2010     |
| Trading update                                                                                                  | 21 oktober 2010  |
| Definitieve omzet 2010                                                                                          | 5 januari 2011   |
| Definitieve cijfers 2010                                                                                        | 27 januari 2011  |
| Persconferentie                                                                                                 | 27 januari 2011  |
| Analistenbijeenkomst                                                                                            | 27 januari 2011  |

*1) Persberichten worden vóór beurs gepubliceerd.*

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

Corridor 11  
Postbus 47  
5460 AA Veghel  
Telefoon (0413) 34 35 00  
Fax (0413) 36 30 10  
[www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl)

# Inhoud

## Jaarverslag

|                    |    |
|--------------------|----|
| Voorwoord          | 3  |
| Het aandeel        | 5  |
| Kerngegevens       | 7  |
| Profiel            | 8  |
| Vestigingsplaatsen | 10 |

|            |    |
|------------|----|
| Personalia | 11 |
|------------|----|

## Jaarverslag van de directie

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| Strategie op hoofdlijnen               | 13 |
| Commerciële ontwikkeling               | 15 |
| ● Foodretail                           | 18 |
| ● Foodservice                          | 23 |
| Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen | 30 |
| Organisatie en medewerkers             | 38 |
| Risico en risicobeheersing             | 44 |
| Corporate Governance                   | 48 |
| Investerings                           | 50 |
| Resultaten                             | 53 |
| Financiering                           | 58 |
| Vooruitzichten                         | 60 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| Bestuurdersverklaring | 61 |
|-----------------------|----|

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| Bericht van de raad van commissarissen | 62 |
|----------------------------------------|----|

## Jaarrekening

### Geconsolideerd

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2009                      | 68 |
| Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2009                              | 69 |
| Geconsolideerde balans per 2 januari 2010                                | 70 |
| Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2009 | 71 |
| Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2009               | 71 |
| Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening:                          |    |
| Grondslagen                                                              | 72 |
| Toelichtingenoverzicht                                                   | 79 |

### Vennootschappelijk

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2009 | 111 |
| Vennootschappelijke balans per 2 januari 2010           | 112 |
| Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening      | 113 |

### Overige gegevens

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Accountantsverklaring | 115 |
| Winstverdeling        | 116 |

### Overige informatie, niet behorend tot de jaarrekening

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Tienjarenoverzicht | 118 |
| Overige personalia | 120 |

# *Voorwoord*

## Tegen de wind in!



Toen wij als motto voor 2009 'Tegen de wind in' kozen, hadden wij niet vermoed dat dat zo'n understatement zou worden. De economische teruggang en de invloed daarvan op vooral de Foodservicemarkt waren forser dan wij hadden verwacht. Gelukkig bleek onze keuze om niet te schuilen voor de storm maar er vol tegenin te gaan daardoor alleen maar juist.

Dit is een prima tijd om te investeren in groei van het marktaandeel door anticyclisch te ondernemen. In de afgelopen mooie jaren hebben wij ons weerstandsvermogen sterk verhoogd en dat komt nu goed uit. Groei is immers het beste medicijn tegen de economische tegenwind. Wij hebben eind 2008 besloten om onze verkoopinspanningen verder te intensiveren en ons Foodservice-investeringsprogramma te versnellen. Dat laatste kan momenteel goedkoper en zet bovendien extra druk op de markt. Zodra de economie aantrekt kunnen we daarvan volop profiteren en enige invloed op de korte termijnresultaten zien wij als een goede investering in de toekomst.

De Foodservicemarkt nam in 2009 met meer dan 3% af, terwijl wij een groei van 6% lieten zien. Deze cijfers zijn wel enigszins beïnvloed door incidentele factoren, maar dat neemt niet weg dat de outperformance ten opzichte van de markt nog nooit zo hoog is geweest als in 2009. Dat verstaan wij onder 'Tegen de wind in'-beleid.

Misschien zijn wij nog wel meer verheugd over de ommekeer die bij Foodretail is bewerkstelligd. De afgelopen jaren waren wij niet tevreden over de ontwikkeling van onze supermarkten, nadat wij veel voormalige Edah-vestigingen hadden omgebouwd naar onze EMTÉ-formule. Onder nieuwe leiding heeft er een uitvoerige analyse plaatsgevonden die geresulteerd heeft in het in maart gepubliceerde Masterplan Foodretail. Inmiddels zien we dat EMTÉ hierdoor de weg naar boven weer heeft gevonden. Met een like-for-like groei in 2009 van 7,6% constateren we dat EMTÉ (één van) de hoogste groeicijfers van de markt heeft laten zien. Uiteraard zijn we nog lang niet klaar, maar de bereikte ommekeer bij de omzetontwikkeling en ook de sterk verbeterde waardering door onze klanten geeft veel energie om op de ingeslagen weg voort te gaan. De nog bescheiden financiële resultaten bij Foodretail zullen naar verwachting op termijn verbeteren in lijn met de in het Masterplan verwoorde ambitie. Gelukkig zien onze zelfstandige ondernemers eveneens de verbeteringen en wij verwachten met de ombouw van Golf naar EMTÉ in 2010 extra vaart te kunnen maken.

Kort samengevat steeg de groepsomzet over 2009 met 4,2% tot € 2.258 miljoen en autonoom met 5,1%.

Foodservice kon haar hoge bedrijfsresultaat uit het jaar 2008 net niet evenaren door € 3 miljoen lagere overige bedrijfsopbrengsten. Met inachtname van de marktomstandigheden en de incidentele resultaten in 2008 zijn wij met het Foodservice bedrijfsresultaat van € 93 miljoen (2008: € 95 miljoen) tevreden.

Het bedrijfsresultaat van Foodretail was iets hoger dan vorig jaar op een bescheiden niveau van bijna € 6 miljoen. De kwaliteit van het bedrijfsresultaat is verbeterd want in 2008 was er sprake van € 3 miljoen hogere incidentele overige bedrijfsopbrengsten. Bovendien is in 2009 het bedrijfsresultaat in de tweede helft van het jaar gerealiseerd, terwijl dat in 2008 juist in de eerste helft het geval was, hetgeen de eerder vermelde ommekeer onderstreept.

Het totale bedrijfsresultaat van de Groep was met € 98 miljoen nagenoeg gelijk aan het voorafgaande jaar. Zoals hiervoor gezegd speelden de lagere overige bedrijfsopbrengsten hierin een belangrijke rol. Het effect hiervan werd grotendeels gecompenseerd door lagere financiële lasten, onder meer door een sterke afname van de rentelasten.

De nettowinst was 4,2% hoger dan in 2008 op een niveau van € 74 miljoen. De winst per aandeel belooft € 1,68, een toename van 3,1% ten opzichte van 2008. Wij zijn van mening dat Sligro Food Group zichzelf daarmee prima staande heeft gehouden in het economisch zeer zware 2009.

In april 2010 bestaat Sligro Food Group 75 jaar. Na de start door mijn grootvader Abel heeft mijn oom Louis vervolgens aan de eerste fase van onze groei op inspirerende wijze leiding gegeven. Op 8 augustus 2009 overleed hij op 85-jarige leeftijd. Daarmee is onze oudste en trouwste aandeelhouder ons ontvallen. Wij herinneren ons deze topondernemer en lange termijn aandeelhouder met veel trots en respect.

*Ons jaarthema 2010 luidt:  
'... en nu dóórpakken!'*





In het kader van het 75-jarig bestaan willen wij onze dankbaarheid naar onze aandeelhouders ook tastbaar maken door het dividend over 2009 éénmalig vast te stellen op € 1,00 per aandeel tegenover € 0,65 in 2008. Een jubileumdividend dus!

Hoewel er diverse hoopvolle signalen zijn dat de economie herstellende is, waken wij voor te veel optimisme. Er is immers nog steeds sprake van een stijgende werkloosheid, forse concurrentie en nieuwe marktverhoudingen binnen retail. De komende jaren zal er op het vlak van acquisities in beide marktsegmenten ongetwijfeld nog het een en ander gebeuren. Mocht dat kansen voor ons bieden dan zijn wij daar organisatorisch en financieel klaar voor. Onder alle omstandigheden zullen wij ons anticyclisch beleid met kracht voortzetten.

Ons jaarthema 2010 luidt: '... en nu dóórpakken!'. In 2009 is het huis stevig opgefrist en wij willen vanuit die solide basis in 2010 verder doorpakken! Zowel bij het Masterplan Food-retail als bij de finale integratie van Inversco binnen de Food-serviceactiviteiten van Sligro wordt het na veel fundamentele voorbereidingen nu dus een kwestie van doorpakken. Ook wij weten niet exact hoe de economie en onze markten zich

zullen ontwikkelen, maar Sligro Food Group is uitstekend gepositioneerd. Wij zien de komende jaren met vertrouwen tegemoet en dat geldt voor 2010 in het bijzonder. De tijden zijn echter te onzeker voor concrete resultaatsprognoses. Schijnzekerheid willen wij niet bieden.

Persoonlijk wil ik nog toevoegen dat mijn eerste jaar als directievoorzitter erop zit. Zowel extern als intern heb ik daar alle steun bij ontvangen van collega's, aandeelhouders en andere stakeholders. Ik ben hen daarvoor zeer dankbaar. Binnen Sligro Food Group staat een sterk en collegiaal werkend team opgelijnd, dat er zin in heeft!

Wij willen met Sligro Food Group verder door blijven groeien en bloeien in de markten richting de etende mens. Er liggen veel uitdagingen en kansen op ons te wachten.

We zullen nu doorpakken om er weer een goed jaar van te maken!

Veghel, 28 januari 2010

*Koen Slippens*  
Directievoorzitter

# Het aandeel

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

## Verloopoverzicht aandelen (x 1.000 stuks)

|                                 | 2009   | 2008   | 2007   | 2006   | 2005   |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Geplaatst primo                 | 43.692 | 43.118 | 42.408 | 42.008 | 41.234 |
| Stockdividend                   | 563    | 574    | 546    | 164    | 630    |
| Optie-uitoefening <sup>1)</sup> |        |        | 164    | 236    | 144    |
| Geplaatst ultimo                | 44.255 | 43.692 | 43.118 | 42.408 | 42.008 |
| Gemiddeld geplaatst             | 44.255 | 43.692 | 43.118 | 42.338 | 41.954 |

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

Ultimo 2009 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 44.255.015. Dit is een toename van 563.167 ten opzichte van ultimo 2008. De winst en cash flow per aandeel zijn berekend op basis van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen, zoals toegelicht op pagina 100. Er staan geen optierechten meer uit.

Sligro Food Group streeft een dividenduitkering na van circa 40% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat, in de vorm van keuzedividenden. In afwijking van dit beleid wordt voorgesteld om over het boekjaar 2009 € 1,00 per aandeel in contanten uit te keren in verband met het 75-jarig bestaan van de Groep op 19 april 2010.

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

## Kengetallen per aandeel (x € 1)

|                              | 2009               | 2008  | 2007  | 2006  | 2005  |
|------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Hoogste notering             | 24,29              | 30,99 | 37,01 | 26,25 | 20,87 |
| Laagste notering             | 13,75              | 13,70 | 22,78 | 16,70 | 15,60 |
| Ultimo jaar                  | 24,02              | 14,90 | 26,80 | 25,75 | 17,64 |
| Winst per aandeel            | 1,68               | 1,63  | 1,72  | 1,46  | 1,21  |
| Dividend                     | 1,00 <sup>1)</sup> | 0,65  | 0,65  | 0,57  | 0,50  |
| Beurswaarde ultimo (x € mln) | 1.063              | 651   | 1.156 | 1.092 | 741   |

1) Jubileumdividend.

|                                        | 2009   | 2008   | 2007   | 2006   | 2005   |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Totale omzet in aandelen (x € miljoen) | 276    | 382    | 485    | 290    | 132    |
| Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)  | 15.119 | 16.577 | 17.112 | 12.548 | 7.746  |
| Aantal transacties (enkel telling)     | 61.065 | 61.538 | 51.633 | 19.733 | 11.336 |

De maand met het hoogste aantal verhandelde aandelen in 2009 was januari met 2,2 miljoen stuks. Het laagste aantal beliep 0,5 miljoen stuks in december.

## Meldingen substantiële deelnemingen

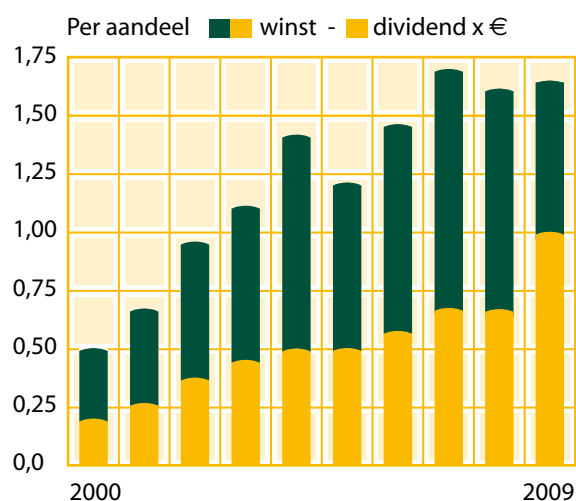
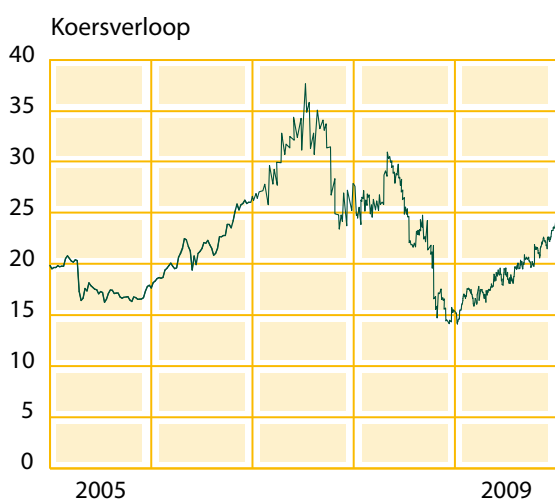
|                                               | %     |
|-----------------------------------------------|-------|
| Stichting Administratiekantoor Slippens       | 33,95 |
| Darlin N.V.                                   | 6,12  |
| ING Groep N.V.                                | 5,43  |
| Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V. | 5,06  |

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

Volgens onze informatie bezitten de medewerkers van Sligro Food Group 1.515.000 aandelen, waarvan er 240.000 in bezit zijn van de leden van de directie. Bij de grote Nederlandse financiële instellingen zijn spreidingsoverzichten opgevraagd. Deze instellingen hadden eind 2009 88% (2008: 97%) van het geplaatste kapitaal onder beheer.

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

|           | <i>Particulier</i> |      | <i>Institutioneel</i> |      | <i>Banken</i> |      | <i>Overigen</i> |      | <i>Totaal</i> |      |
|-----------|--------------------|------|-----------------------|------|---------------|------|-----------------|------|---------------|------|
|           | 2009               | 2008 | 2009                  | 2008 | 2009          | 2008 | 2009            | 2008 | 2009          | 2008 |
| Nederland | 37                 | 38   | 7                     | 7    | 16            | 17   | 21              | 20   | 81            | 82   |
| UK        |                    |      |                       |      | 1             | 6    |                 |      | 1             | 6    |
| USA       |                    |      |                       |      | 4             | 3    |                 |      | 4             | 3    |
| Overig    |                    |      |                       |      | 2             | 5    |                 | 1    | 2             | 6    |
| Totaal    | 37                 | 38   | 7                     | 7    | 23            | 31   | 21              | 21   | 88            | 97   |





# Kerngegevens

(Bedragen x € 1.000)

|                                                                      | 2009      | 2008      |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>Resultaat</b>                                                     |           |           |
| Omzet                                                                | 2.258.021 | 2.167.585 |
| Bruto bedrijfsresultaat (vóór afschrijvingen en amortisatie, ebitda) | 148.763   | 146.833   |
| Bedrijfsresultaat (ebit)                                             | 98.183    | 98.553    |
| Winst over het boekjaar                                              | 74.310    | 71.348    |
| Netto kasstroom uit operationele activiteiten                        | 123.324   | 102.824   |
| Voorgesteld dividend <sup>1)</sup>                                   | 44.255    | 28.400    |
| <b>Vermogen</b>                                                      |           |           |
| Eigen vermogen                                                       | 482.323   | 426.015   |
| Netto rentedragende schuld <sup>2)</sup>                             | 131.449   | 183.674   |
| Totaal vermogen                                                      | 852.196   | 875.153   |
| <b>Medewerkers</b>                                                   |           |           |
| Jaargemiddelde (fulltime)                                            | 5.552     | 5.600     |
| Salarissen en sociale lasten                                         | 197.072   | 191.447   |
| <b>Verhoudingsgetallen</b>                                           |           |           |
| Toename omzet t.o.v. voorgaand jaar in %                             | 4,2       | 4,9       |
| Toename winst t.o.v. voorgaand jaar in %                             | 4,2       | (3,8)     |
| In % van de omzet:                                                   |           |           |
| Brutowinst                                                           | 23,3      | 23,8      |
| Bruto bedrijfsresultaat                                              | 6,6       | 6,8       |
| Bedrijfsresultaat                                                    | 4,3       | 4,5       |
| Winst over het boekjaar                                              | 3,3       | 3,3       |
| Rendement in % gemiddeld eigen vermogen                              | 16,4      | 17,8      |
| Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen         | 16,3      | 16,3      |
| Eigen vermogen in % van het totaal vermogen                          | 56,6      | 48,7      |
| <b>Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal</b>                      |           |           |
| Aantal uitstaande aandelen (ultimo x 1.000)                          | 44.255    | 43.692    |

(Bedragen x €)

|                                    |       |       |
|------------------------------------|-------|-------|
| Eigen vermogen                     | 10,90 | 9,75  |
| Winst                              | 1,68  | 1,63  |
| Cashflow                           | 2,82  | 2,74  |
| Voorgesteld dividend <sup>1)</sup> | 1,00  | 0,65  |
| Beurskoers ultimo                  | 24,02 | 14,90 |

1) Jubileumdividend over 2009.

2) Onder aftrek van geldmiddelen en reële waarde derivaten.

# Profiel

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

## Foodretail

De foodretailactiviteiten bestaan uit circa 120 full service-supermarkten onder de formules EMTÉ en Golff, waarvan er ruim 40 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd.

## Foodservice

De foodservice-activiteiten bestaan uit twee samenwerkende bedrijfsonderdelen:

Sligro richt zich via zelfbediening en bezorging vanuit 45 grootschalige zelfbedieningsvestigingen en 11 bezorglocaties op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompshops, het midden- en kleinbedrijf en kleinschalige retailbedrijven.

Van Hoeckel richt zich met een volledig gespecialiseerde organisatie op de institutionele markt.

Wij hebben eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenience-producten, vis en patisserie en hebben deelnemingen in onze Fresh Partners voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket.

Onze klanten kunnen over circa 60.000 food- en aan food gerelateerde non-foodartikelen beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden, onder meer op franchisegebied.

Sligro Food Group heeft haar inkoop van foodretailproducten ondergebracht bij CIV Superunie B.A., die in de Nederlandse supermarktsector met een marktaandeel van circa 30% een toonaangevende inkooppartij vormt. Als marktleider koopt de Groep foodserviceproducten in eigen beheer in. Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de bedrijfsonderdelen, terwijl alles achter de schermen centraal wordt aangestuurd.

Met een gezamenlijke inkoop, gecombineerd met een direct en gedetailleerd margemanagement, worden toenemende brutomarges beoogd. Vermindering van operationele kosten wordt bereikt door een permanent strakke kostenbeheersing en een gezamenlijke integrale logistieke strategie. Groeps-synergie wordt verder bevorderd door de uitbouw van gezamenlijke ICT-systemen, door gezamenlijk vastgoedbeheer en door concern management development.

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

Over het jaar 2009 is een omzet gerealiseerd van € 2.258 miljoen met een nettowinst van € 74 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltimebasis bedroeg ruim 5.500.

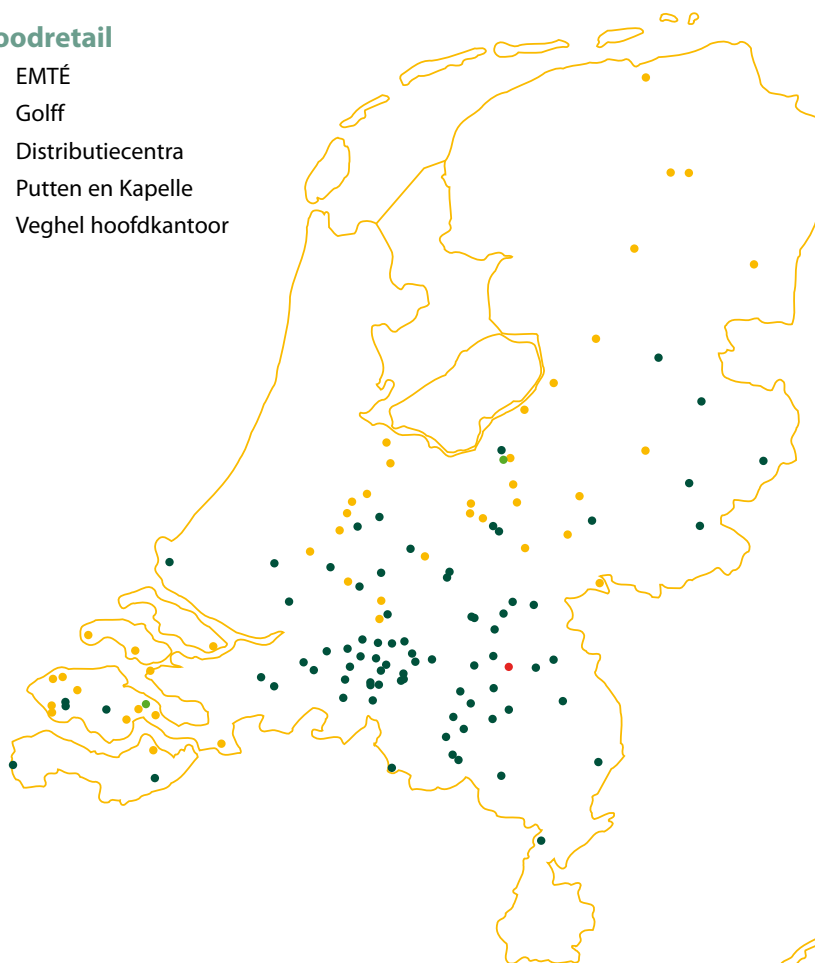
*Sligro Food Group  
streeft ernaar een constant  
en beheerst groeiende  
kwaliteitsonderneming  
te zijn voor al haar  
stakeholders*



# Vestigingsplaatsen

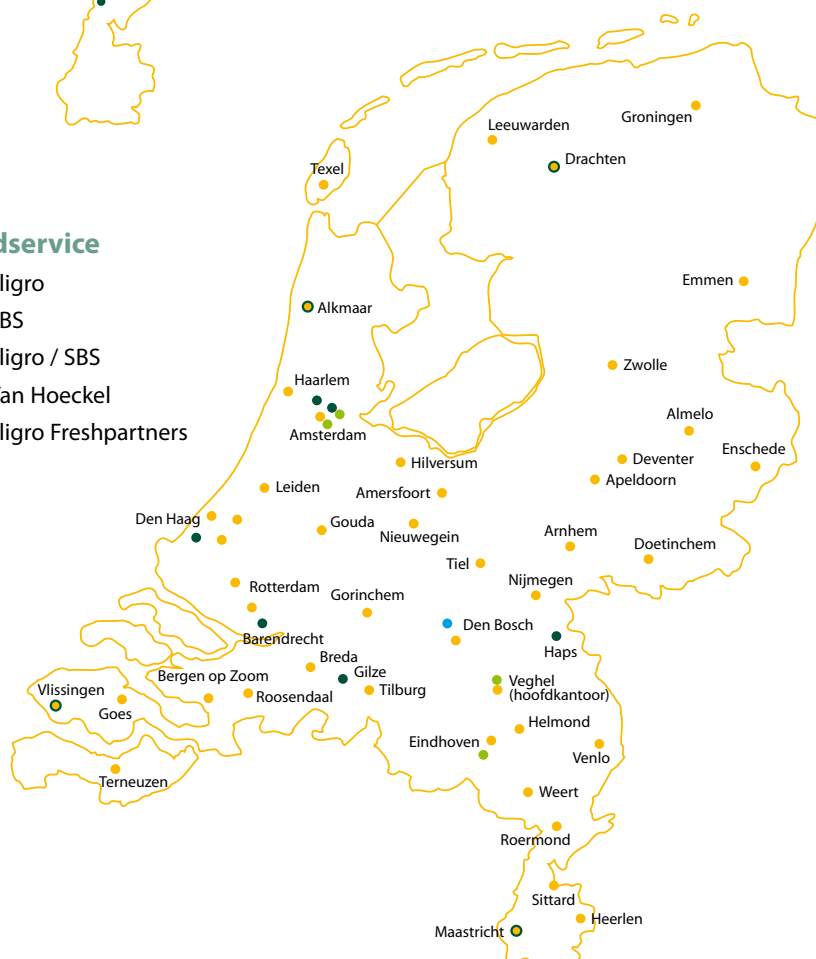
## Foodretail

- EMTÉ
- Golff
- Distributiecentra
- Putten en Kapelle
- Veghel hoofdkantoor



## Foodservice

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



# Personalia

## Sligro Food Group N.V.

### Raad van commissarissen

A. Nühn (56), *president*  
Th.A.J. Burmanje (55)  
R.R. Latenstein van Voorst (45)  
F.K. De Moor (46)

### Directie

K.M. Slippens, *voorzitter* (42)  
J.H.F. Pardoel, *Foodretail* (47)  
J.H. Peterse, *Foodservice* (45)  
H.L. van Rozendaal, *Financiën* (54)

### Secretaris van de vennootschap

G.J.C.M. van der Veeke (48)

## Directie Sligro Food Group Nederland B.V.

### Groepsdirectie alsmede

P.A. van Berkel, *Productie* (45)  
J.G.M. de Bree, *Personeel & Organisatie* (52)  
R.F.L.H. van Herpen, *Inkoop* (42)  
C. de Rooij, *Logistiek* (56)  
M.M.P.H.L. van Veghel, *ICT* (37)  
M.W. Pietersma, *Foodservice zelfbediening* (59)

## Ondernemingsraad

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





# Jaarverslag van de directie



## Samenvatting van het jaar 2009

- Winst over het boekjaar stijgt met 4,2% tot ruim € 74 miljoen.
- Winst per aandeel neemt met 3,1% toe tot € 1,68.
- In verband met het 75-jarig bestaan van de Groep wordt voorgesteld om het dividend eenmalig vast te stellen op € 1,00 per aandeel.
- Bedrijfsresultaat neemt met 0,4% af tot ruim € 98 miljoen. Als percentage van de omzet betekent dit een afname van 0,2% tot 4,3%.
- Netto kasstroom uit operationele activiteiten neemt met meer dan € 20 miljoen toe tot ruim € 123 miljoen.
- Netto rentedragende schuld neemt af met ruim € 52 miljoen tot circa € 131 miljoen.
- Omzet groeit met € 90 miljoen of 4,2% tot € 2.258 miljoen.
- Autonome omzettoename exclusief effect van de 53<sup>e</sup> week beloopt 5,1%.
- Foodservice wint (wederom) duidelijk marktaandeel.
- Masterplan Foodretail op schema. EMTÉ identieke omzet-groei met 7,6% duidelijk boven de markt.
- Opening nieuwe type II-vestiging in Roermond en verbouwing Sligro Arnhem, Haarlem en Nijmegen.
- Integratie Inversco volop in beweging.

## Strategie op hoofdlijnen

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

Wij streven ernaar om op maatschappelijk verantwoorde wijze te ondernemen en daarover ook verantwoording af te leggen. Sligro Food Group richt zich direct en indirect op de etende mens met een totaal pakket aan food- en aan food gerelateerde non-foodproducten en diensten.

Er wordt een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei beoogd van circa 10%, waarvan circa 4% autonoom en circa 6% door acquisities. Bij de doelstelling van autonome groei is een inflatieniveau van ongeveer 2% verondersteld. Groei door acquisities vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats, zeker omdat de Groep zich primair richt op relatief grote acquisities. Wij streven ernaar om de winstgroei gemiddeld tenminste gelijke tred te laten houden met de omzettoename, waardoor aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement geboden kan worden. Wij stellen ons ten doel een aantrekkelijke partner te zijn voor onze klanten onder meer door het bieden van adequate dienstverlening tegen een concurrerend prijsniveau. De groeistrategie biedt ontplooiingsmogelijkheden voor onze medewerkers. Leveranciers wordt de mogelijkheid geboden om de afzet van producten te vergroten en nieuwe producten te introduceren.

De maatschappij profiteert door groeiende werkgelegenheid en een toename van de belastingafdrachten.

Als leverancier van levensmiddelen zijn wij ons volledig



bewust van het belang van voedselveiligheid. Het voldoen aan externe kwaliteitsstandaarden wordt als vanzelfsprekend beschouwd. Om over voldoende inkoopvolume in de foodretailmarkt te beschikken, hebben wij onze inkoop van foodretailproducten ondergebracht bij de coöperatieve inkoopvereniging Superunie, die een marktaandeel van 30% vertegenwoordigt. Als marktleider op de foodservicemarkt koopt de Groep voor dit onderdeel zelfstandig in. De Groep opereert in een zeer concurrerende omgeving waarin kostenstijgingen slechts in beperkte mate kunnen worden doorberekend in de verkoopprijzen. Wij richten ons erop de efficiency van de bedrijfsvoering continu te verbeteren onder meer door effectieve logistieke en communicatie- en informatiesystemen.

Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief samengewerkt tussen de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten om een zo hoog mogelijke interne synergie te bereiken. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende bedrijfsonderdelen, terwijl alles 'achter de schermen' centraal wordt aangestuurd. Realisatie van onze doelstellingen moet de basis vormen voor de zelfstandige positie in de markt, die Sligro Food Group op langere termijn wenst te behouden.

*Sligro Food Group  
bestaat in 2010 75 jaar  
Jubileumdividend € 1,00  
per aandeel*







# Commerciële ontwikkeling

## Doelstellingen

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

## Strategische invulling

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

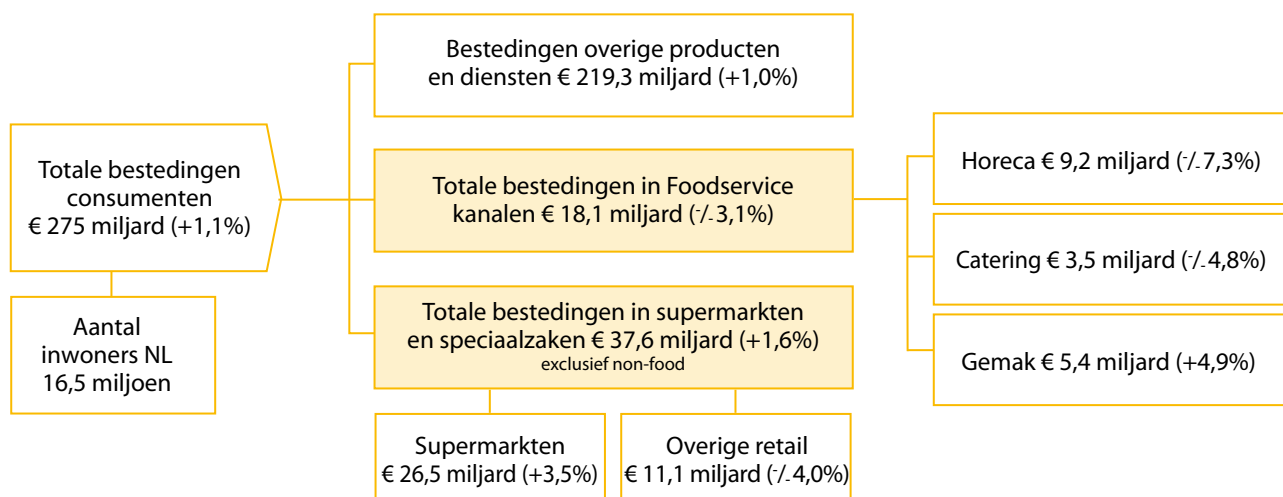
## De foodmarkt

Sligro Food Group is actief binnen alle belangrijke segmenten van de Nederlandse foodmarkt. De markt wordt opgesplitst in het 'out of home' kanaal, ook wel foodservice genaamd, en het "at home" kanaal, ook wel foodretail genoemd. Hiermee zijn wij direct of indirect primair afhankelijk van de foodbestedingen door de Nederlandse consument. Een overzicht van de totale bestedingen van consumenten blijkt uit onderstaand schema. Dit schema is afkomstig uit het Foodservice Monitor Jaarrapport 2009-2010, dat is samengesteld in opdracht van het Foodservice Instituut Nederland. In dit rapport zijn de ontwikkelingen in de Nederlandse foodservicemarkt, ook in relatie tot de foodretailmarkt, in kaart gebracht. Doordat de foodservicemarkt veel meer heterogeen is dan de markt van supermarkten, is de foodservice-informatie minder consistent en betrouwbaar dan foodretail-informatie. Voor een vergelijking van de door de consument bestede bedragen en de eigen omzet van Sligro Food Group moeten de toegevoegde waarde van onze afnemers en BTW geëlimineerd worden. Het Foodservice Instituut Nederland schat de foodservicemarkt tegen groot-



handelsprijzen in op bijna € 7 miljard. Dit sluit niet geheel aan met onze eigen inschattingen, waarin onder andere een ruimere definitie voor midden- en kleinbedrijf is gehanteerd en waarin bedrijfsmatige non-foodomzet is begrepen.

## Consumentenbestedingen in Nederland





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

(in %)

| <b>Marktpartijen Foodservice<sup>1)</sup></b> |              |              |              | <b>Marktpartijen Supermarkten<sup>2)</sup></b> |              |              |              |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                               | <b>2009</b>  | <b>2008</b>  | <b>2007</b>  |                                                | <b>2009</b>  | <b>2008</b>  | <b>2007</b>  |
| Sligro Food Group                             | 17,4         | 16,7         | 14,8         | Albert Heijn                                   | 32,8         | 31,3         | 29,7         |
| Lekkerland                                    | 14,8         | 12,0         | 11,5         | C-1000                                         | 12,0         | 13,4         | 14,5         |
| Brouwers                                      | 14,6         | 15,9         | 16,9         | Super de Boer <sup>3)</sup>                    | 6,6          | 6,8          | 7,3          |
| Deli XL                                       | 10,9         | 10,7         | 10,3         | Plus <sup>4)</sup>                             | 6,0          | 6,1          | 6,0          |
| Metro                                         | 8,8          | 9,4          | 9,3          | Jumbo                                          | 5,0          | 4,9          | 4,5          |
| Kruidenier                                    | 4,4          | 4,4          | 4,1          | Hard-discount <sup>6)</sup>                    | 17,8         | 17,4         | 17,3         |
| De Kweker/Vroegop                             | 3,7          | 3,8          | 3,7          | Sligro Food Group <sup>4)</sup>                | 2,6          | 2,7          | 2,4          |
| Hanos/ISPC                                    | 3,5          | 4,1          | 4,4          | Overigen <sup>5)</sup>                         | 17,2         | 17,4         | 18,3         |
| Overigen                                      | 21,9         | 23,0         | 25,0         |                                                |              |              |              |
|                                               | <u>100,0</u> | <u>100,0</u> | <u>100,0</u> |                                                | <u>100,0</u> | <u>100,0</u> | <u>100,0</u> |

1) Bron: Foodservice Monitor 2009-2010

2) Bron: Omzetopgaven bedrijven en marktdefinitie GfK. Hard-discount en C-1000 op basis van marktinschattingen.

3) December 2009 overgenomen door Jumbo.

4) Lid van inkoopvereniging Superunie. Alle leden tezamen hebben een marktaandeel van bijna 30%, exclusief Jumbo.

5) Nagenoeg geheel overige leden Superunie.

6) Inclusief Dirk van den Broek, sinds 1-7-2008 lid van Superunie.

## Maagaandeel Sligro Food Group 7%

Uit onderstaand schema blijkt welke bedrijfsonderdelen van de Groep zich op de verschillende marktsegmenten van de foodmarkt richten. Hoewel de primair op de klant gerichte activiteiten gescheiden plaatsvinden, wordt alles 'achter de schermen' centraal aangestuurd. Hiermee wordt enerzijds naar maximale synergie gestreefd en anderzijds naar focus op de klant en de marktsituatie per bedrijfsonderdeel.

| <b>Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor Veghel</b>                                                                                                                                                                 |                                              |                                                                                                   |                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Foodretail</b>                                                                                                                                                                                                         |                                              | <b>Foodservice</b>                                                                                |                                      |
| <b>EMTÉ</b><br>78 eigen<br>supermarkten                                                                                                                                                                                   | <b>Golff</b><br>45 franchise<br>supermarkten | <b>Sligro</b><br>Groot- en kleinschalige horeca, recreatie,<br>catering, pompshops, grootverbruik | <b>Van Hoeckel</b><br>Institutioneel |
| 2 distributiecentra                                                                                                                                                                                                       |                                              | Landelijk netwerk van 45 zelfbedienings-<br>en 11 bezorggrootverbruik                             | 1 distributiecentrum                 |
| <b>Sligro Fresh Partners &amp; Productiebedrijven</b><br>Gespecialiseerde productiefaciliteiten voor convenience (CuliVers), vis (SmitVis),<br>en patisserie (Maison Niels de Veye) en vier deelnemingen in versbedrijven |                                              |                                                                                                   |                                      |

# Foodretail

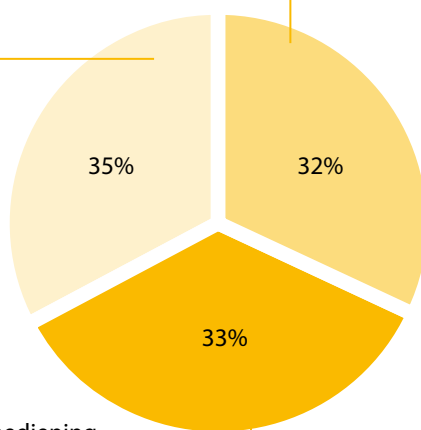
Sligro Food Group richt zich direct of indirect op de maag van de Nederlandse consument. De consument kan in de EMTÉ- en Golf-supermarkten zelf haar inkopen doen. De foodserviceklant kan kiezen uit zelfbediening of bezorging of een mix van die twee. In de zelfbediening doen veelal kleinere, onregelmatige of secundaire klanten hun inkopen maar ook grotere klanten bezoeken ons om goederen bij te halen of komen voor inspiratie en oriëntatie. Vanuit de bezorglocaties worden deze deels gelijke foodserviceklanten frequent geleverd vanuit het totale assortiment van 60.000 artikelen. De drie kanalen, supermarkten, zelfbediening en bezorging, omvatten ieder ongeveer een derde deel van de omzet van de Groep.

## Omzetverdeling 2009

Supermarkten

Foodservice  
bezorging

Foodservice zelfbediening



Uit onderstaand schema blijkt de synergie tussen de drie kanalen. Sligro Food Group bestaat immers niet uit een groep bedrijven, maar is één geïntegreerd bedrijf met overlappende klant- en distributievormen.

(x € miljoen)

|                             | 2009  | 2008  |
|-----------------------------|-------|-------|
| Omzet                       | 726,9 | 723,7 |
| Bedrijfsresultaat           | 5,5   | 3,8   |
| Netto geïnvesteerd vermogen | 177,3 | 191,4 |

In het begin van 2009 zag de omzetontwikkeling in supermarktländ er nog positief uit als gevolg van voedselinflatie en een kalendereffect. De inflatie nam echter in de eerste helft van het jaar af van 4% naar nihil en sloeg daarna zelfs om in een deflatie van ruim 1% tegen het jaareinde. Er was vooral veel prijsdruk bij zuivel en bij groenten en fruit. Ook de sterk toegenomen prijsdruk door promoties speelde een belangrijke rol. Uitgaande van deze prijsontwikkeling is de volumeontwikkeling in de markt het hele jaar door ruimschoots positief geweest.

De markt voor supermarkten heeft naar schatting van GfK een groei doorgemaakt van 5,4% (2008: 6,2%) tot een totale marktomvang van € 31,7 miljard. Het boekjaar 2009 kent echter 53 weken. Daarvoor gecorrigeerd beloopt de groei 3,4% op een marktomvang van € 31,0 miljard. Andere onderzoeksbureaus gaan van een iets lagere groei uit. Terwijl in 2008 een groot deel van de marktgroei nog terecht kwam bij marktleider Albert Heijn was er in 2009 veel minder sprake van grote verschuivingen in marktaandelen. Er was nog wel een na-ijleffect zichtbaar van de verwerving van C-1000-vestigingen door Albert Heijn eind 2008.

In tegenstelling tot de algemene beeldvorming wint harddiscount nauwelijks marktaandeel. De beperkte groei die er is, komt uit expansie van het aantal vestigingen.



Een overzicht van onze supermarktformules blijkt uit het navolgende overzicht.

### Supermarktformules<sup>1)</sup>

|        | aantal<br>ultimo boekjaar |      | x 1.000 m <sup>2</sup> v.v.o.<br>ultimo boekjaar |      | x € miljoen<br>consumentenomzet <sup>1)</sup> |      | omzetindex<br>dezelfde<br>locaties <sup>2)</sup> |      |
|--------|---------------------------|------|--------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------|------|--------------------------------------------------|------|
|        | 2009                      | 2008 | 2009                                             | 2008 | 2009                                          | 2008 | 2009                                             | 2008 |
| EMTÉ   | 78                        | 84   | 90                                               | 96   | 593                                           | 540  | 108                                              | 104  |
| Golff  | 45                        | 55   | 38                                               | 46   | 250                                           | 282  | 103                                              | 104  |
| Totaal | 123                       | 139  | 128                                              | 142  | 843                                           | 822  | 106                                              | 104  |

1) Inclusief vestigingsmutaties gedurende het jaar en btw. 2009: 53 weken (2008: 52 weken).

2) Gebaseerd op 52 weken.

De totale omzet van Foodretail in de groepsomzet bestaat uit de consumentenomzet van EMTÉ, exclusief btw en de groot-handelswaarde voor leveringen aan Golff-ondernemers en andere afnemers, waaronder de supermarkten van Center Parcs. De omzet kan als volgt verdeeld worden:

| (x € miljoen)            | 2009 | 2008 | (in %) | 2009 | 2008 |
|--------------------------|------|------|--------|------|------|
| Eigen supermarkten       | 545  | 498  |        | 75   | 69   |
| Zelfstandige ondernemers | 182  | 226  |        | 25   | 31   |
|                          | 727  | 724  |        | 100  | 100  |

In de eerste helft van 2008 is er ook nog circa € 20 miljoen groothandelsomzet gerealiseerd met voormalige MeerMarkt-ondernemers, die overgedragen zijn aan onze 45% deelneming Spar.

De daling bij zelfstandige ondernemers heeft behalve op de overgedragen MeerMarkt-vestigingen ook betrekking op Golff-vestigingen die zijn omgezet in EMTÉ, dan wel zijn verkocht aan Spar en andere organisaties. In dat geval gaat het om locaties die niet geschikt zijn voor de EMTÉ-formule.

Wij zijn zelf zeer tevreden met de 7,6% omzetgroei index voor dezelfde locaties (zogenaamde like-for-like) van EMTÉ die zich in de loop van 2009 steeds beter ontwikkelde en zijn top bereikte in het vierde kwartaal met 10,3% groei. Een deel van deze gunstige ontwikkeling komt door een matige performance in 2008, maar de belangrijkste verklaring betreft de doorgevoerde verbeteringen in 2009 als gevolg van het Masterplan Foodretail. Een omzetsijging ruim boven de

markt geeft immers aan dat de consument de EMTÉ-formule weet te waarderen en dat de ingeslagen weg van het Masterplan de juiste is.

In 2009 waren de commerciële campagnes van EMTÉ en Golff grotendeels op elkaar afgestemd. Golff realiseerde een omzetgroei index van dezelfde locaties van 3,3%, waarmee Golff de markt heeft bijgehouden.

*'like for like groei'*  
**EMTÉ 7,6%**

De onbevredigende ontwikkeling van Foodretail noopte ons in 2008 tot een grondige herevaluatie en een actieplan, dat de titel 'Masterplan Foodretail' heeft gekregen en in maart werd gepubliceerd.

Kort samengevat ziet dat plan er als volgt uit:

Om tot een succesvolle retailoperatie te komen, diende een aantal zaken te worden aangepakt:

- De omzetgroei was te gering om van de oude soft discount Edah-vestigingen succesvolle full service EMTÉ-locaties te maken.
- De omzet per vierkante meter moest omhoog door zowel rationalisatie van het vestigingennet als meer primaire (dus vollere) en loyalere klanten.
- Het kostenniveau lag te hoog.
- De communicatie was onvoldoende consistent en gefocust.
- De operatie verliep onvoldoende soepel met onder andere manco's als gevolg.

Op basis hiervan zijn de volgende hoofddoelstellingen geformuleerd:

- Eerst commercieel en operationeel het huis op orde.
- Toenemende autonome groei zodra dit voor elkaar is.



- Als gevolg van het voorgaande herstel van het rendement.
- Bij bewezen succes verdere uitbouw van Foodretail.

Op commercieel gebied zijn keuzes gemaakt ten aanzien van:

- Het assortiment.
  - Beste in vers.
  - Ambachtelijke uitstraling.
  - Breed, maar geen diep assortiment.
- Sfeer en beleving.
  - Uitmuntende service.
  - Supervriendelijke en ondernemende medewerkers.
  - Fun en inspiratie op de winkelvloer en in de formule.
- De prijsperceptie.
  - Aantrekkelijke prijsstelling ten opzichte van landelijke full-service supermarkten.
- De communicatie.
  - Consequente communicatie van de kernwaarden.
  - Focus, niet alles tegelijk willen doen.
  - Aangepaste instore communicatie en folder.
  - Goede prijssignaal behouden.

Op operationeel terrein is er ondertussen heel veel verbeterd ten aanzien van:

- Klantgedrevenheid.
- Consequente aansturing op KPI's.
- Duidelijke verantwoordelijkheden, die zo laag mogelijk in de organisatie zijn neergelegd.
- Kostenreductie door een continu verbeterproces.
- Supply chain verbeteringen in de interne Sligro Food Group-keten.
- Veel meer procesondersteuning/-verbetering door automatisering.

Uit de omzetontwikkeling gedurende 2009 valt af te leiden dat de commerciële en operationele verbeteringen inderdaad hebben bijgedragen aan de toegenomen autonome omzet-groei. De klant waardeert onze insteek en het aantal primaire klanten stijgt. Een mooie eerste stap met overigens nog volop ruimte voor en noodzaak tot verdere groei.

Om meer rendementsherstel te bereiken, is besloten om ook het vestigingennetwerk te rationaliseren. Circa 15% van de foodretailomzet paste om verschillende redenen niet in het gewenste formuleprofiel. Inmiddels is daarom sinds begin 2009 ruim 10% van het vestigingenbestand afgestoten en het ziet ernaar uit dat er in 2010 nog enige verdere afbouw zal plaatsvinden. Daar de rationalisatie hoofdzakelijk kleine vestigingen betreft zal het omzeteffect van die afbouw uiteindelijk wat lager uitvallen dan de geplande 15%. We willen onze verbeterinspanningen concentreren op locaties met toekomst. Wij verwachten dat het effect van die afbouw op de totale omzet gering zal zijn door omzetingroei in de overige locaties, zoals dat ook in 2009 het geval was.

Tot slot zal het resultaat op termijn verbeteren door normalisatie van de afschrijvingslasten. Doordat de overname van de Edah-

*Er is in 2009 heel  
veel werk verzet  
bij Foodretail*



winkels en een zeer groot deel van de investeringen in 2006 en 2007 zijn verricht, hebben wij nog hoge afschrijvingslasten (waar echter nauwelijks vervangingsinvesteringen tegenover staan). Onze doelstelling is dat de commerciële en operationele

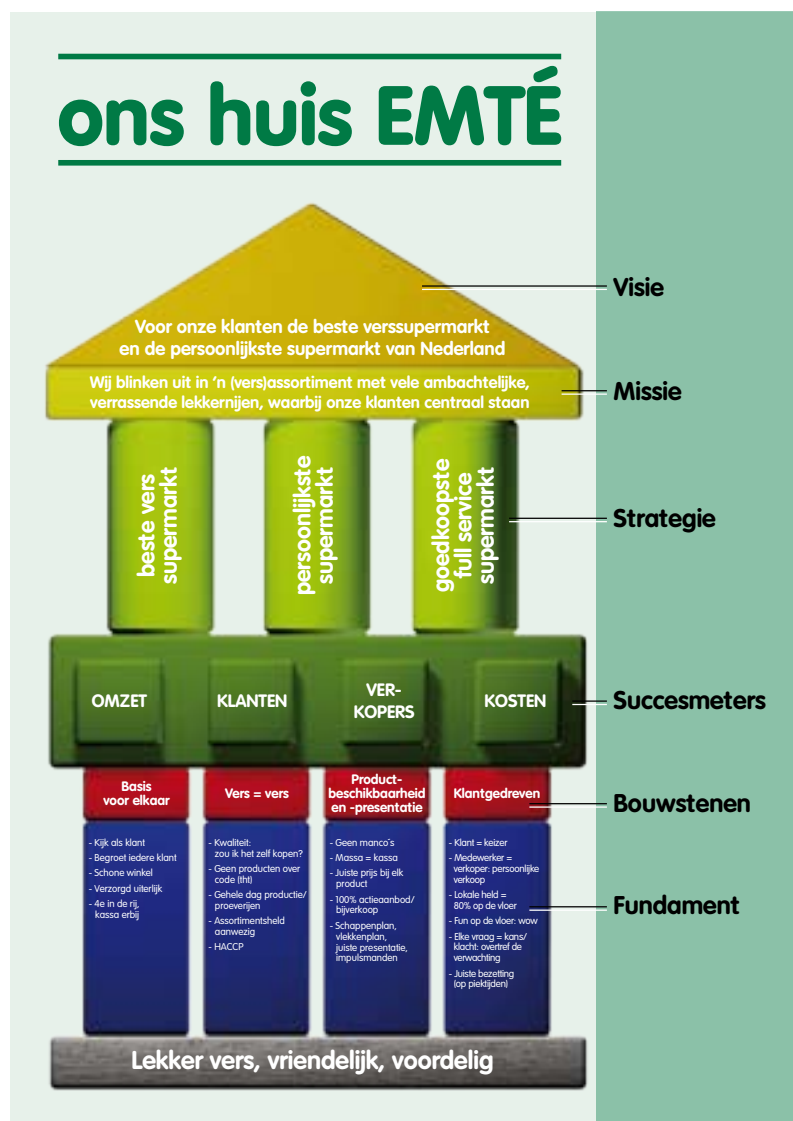
supermarkten onder de EMTÉ-formule zullen opereren. Het bestuur van de Golff-ondernemers heeft hierover positief geadviseerd. De ledenvergadering dient hier op 17 februari 2010 mee in te stemmen. De overgang van Golff naar EMTÉ

drukt ons korte termijn resultaat omdat de consumentenprijsverlagingen, die daarvan onder meer het gevolg zijn, grotendeels voor onze rekening komen en omdat wij een deel van de overgangskosten betalen. Op middellange termijn denken we dat te kunnen compenseren door volume groei. Bovendien zal het zeker ten goede komen aan de structurele levensvatbaarheid van de locaties voor de ondernemers en o n s z e l f .

H e t verheugt ons dan ook dat wij thans na een langdurig, doch constructief onderhandelingsproces met de o n d e r n e m e r s kunnen gaan bouwen aan een succesvolle EMTÉ-formule voor zowel filialen als franchiselocaties.

Er is in 2009 heel veel werk verzet bij Foodretail. Gelukkig heeft dat sneller dan verwacht tot commerciële successen geleid, hetgeen onder meer blijkt uit de positieve omzetontwikkeling. De operationele verbeteringen en het effectievere commercieel beleid hebben daaraan vooral veel bijgedragen. Het winkelvoorraadmanagementsysteem, dat in 2008 is ingevoerd, functioneert inmiddels prima en de hoeveelheid manco's is nu beduidend lager dan het branchegemiddelde, zo bleek in het najaar uit een meting van GfK. Tot op heden wordt het systeem nog maar gebruikt bij de helft van het assortiment, maar we willen dat geleidelijk uitbreiden tot méér dan 90%. Dat draagt niet alleen duidelijk bij aan de performance in de winkel, maar ook aan de totale beheersing van en controle op de organisatie. Om het gehele beleid

en de verbetermaatregelen goed te borgen, is in 2009 het project 'ons huis EMTÉ' opgezet.



verbeteringen, de rationalisatie van het netwerk en de normalisatie van de afschrijvingen ieder ongeveer € 5 miljoen zullen bijdragen aan de verbetering van het bedrijfsresultaat, bij een gelijktijdige verlaging van het geïnvesteerd vermogen.

Wij gaan ervan uit dat we de komende jaren kunnen groeien naar een bedrijfsresultaat vóór amortisatie van 3-3,5% van de omzet.

Inmiddels zijn wij ook ver gevorderd met de onderhandelingen met de Golff-ondernemers over de overgang naar de EMTÉ-formule, waardoor eind 2010 naar verwachting nagenoeg alle

# Foodservice

Hierin zijn de fundamenten van de formule vastgelegd en er is een opleidingsprogramma in werking gesteld om alle medewerkers hiermee vertrouwd te maken. Schematisch ziet dat er als volgt uit:

In het jaar 2009 was de consument duidelijk op zoek naar aanbiedingen. Landelijk is de promotionele druk het afgelopen jaar met circa 2% toegenomen tot ruim 14%. Ook bij EMTÉ zien wij een vergelijkbare toename, maar ons aandeel lag al wat hoger dan het branchegemiddelde. Tevens constateren we dat de effectiviteit van promotionele acties landelijk wat afgenomen is, maar bij EMTÉ juist verbeterd.

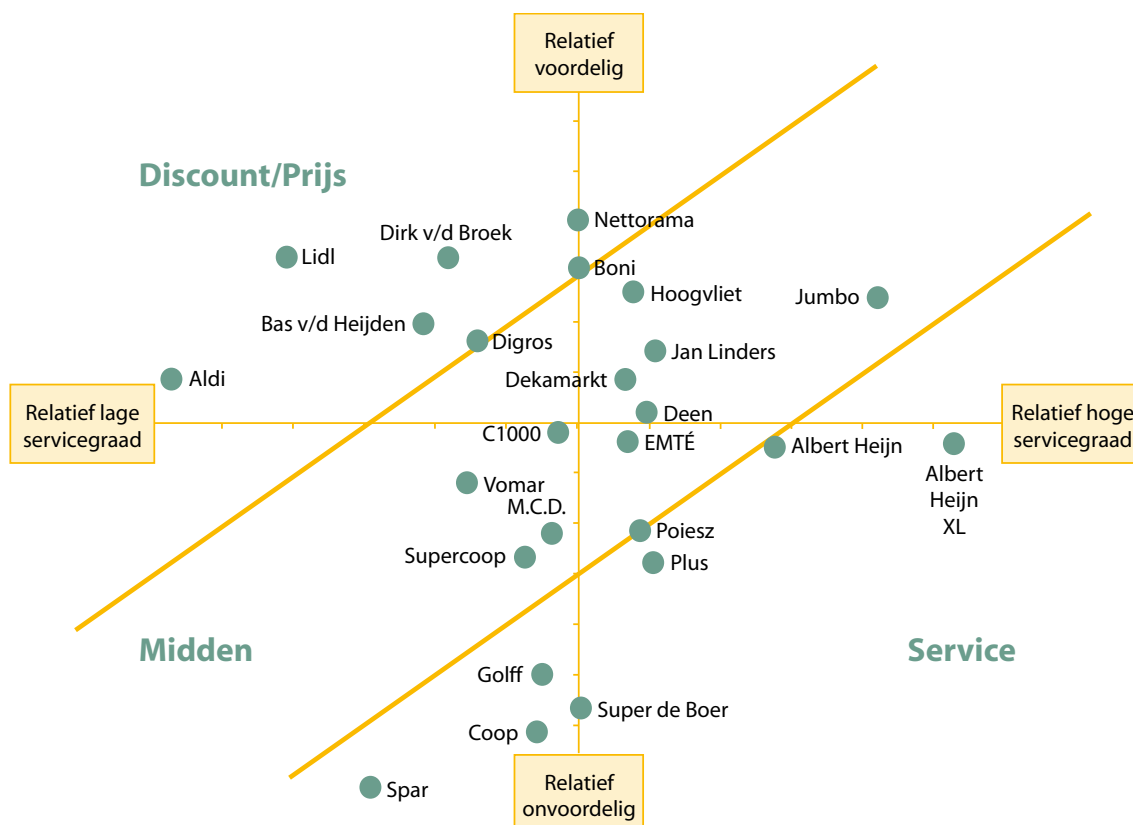
In 2009 zijn er veel succesvolle acties bij Foodretail geweest, die aantoonbaar positief aan de omzetontwikkeling hebben bijgedragen. Dat betrof voordeelacties en loyaliteitsacties in een goede balans. In het bijzonder de serviesactie was een schot in de roos in het vierde kwartaal. Op zich was deze actie niet bijzonder origineel. Echter door eigen import en door gebruik te maken van de foodservice know how en -assortimenten, konden wij onze klanten gratis een uitstekend servies aanbieden tegen redelijke kosten voor onszelf en dat is

wel uniek. Dat uitte zich in veel herhalingsbezoeken, extra omzet en toegenomen klantenwaardering. In totaliteit hebben wij bijna 2,5 miljoen servieseenheden verstrekt.

De effecten van alle doorgevoerde verbeteringen zijn, met enige vertraging, ook zichtbaar geworden in het Zomer- en Kerstrapport van GfK. De uitkomst van het Zomerrapport was voor ons teleurstellend, omdat de consument nog kritisch over ons oordeelde na de teleurstellende prestaties gedurende 2008. Bij het Kerstrapport was er een enorme verbetering te zien en wij stegen op de ranglijst van plaats 18 naar 9. Op alle gemeten aspecten was een substantiële vooruitgang zichtbaar. In het daarvoor verschenen verslag van GfK kwamen wij als tweede uit de bus. Daar vers het belangrijkste speerpunt is in de EMTÉ-formule waren wij daarover zeer verheugd.

Samenvattend concluderen wij dat er in 2009 grote stappen voorwaarts zijn gezet en wij prima op koers liggen binnen

## Kerstrapport supermarkten

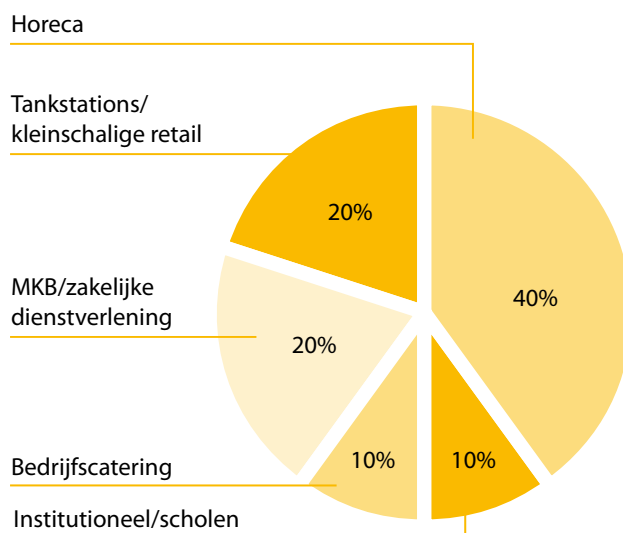


GfK

ons Masterplan. Wij beseffen dat er nog veel verbetermogelijkheden en dus potentieel over zijn. We hebben voor de realisatie van het Masterplan drie jaar uitgetrokken. De progressie die in 2009 gemaakt is, sterkt ons in ons vertrouwen in de juistheid van onze plannen ter zake.

Onze 45% deelneming Spar heeft in 2008 een forse omzetgroei laten zien vooral door de van ons overgenomen MeerMarkt- en Attent-vestigingen. In 2009 is daar nog een aantal kleine Golff-vestigingen bijgekomen. Die sterke groei leidde in 2008 tot enige groeistuipten, maar in 2009 kon Spar volop profiteren van de substantiële kostenvoordelen van de integratie. Spar is nu duidelijk marktleider in het buurtsupersegment. Dit deel van de markt heeft last van het prijsgevecht van de grote supermarkten, maar desalniettemin kon Spar haar resultaten sterk verbeteren. Wij verwachten dat er op termijn in de markt maar ruimte is voor

één aanbieder in het buurtsupersegment en Spar is uitstekend gepositioneerd om die positie in te nemen.



(x € miljoen)

|                             | 2009    | 2008    |
|-----------------------------|---------|---------|
| Omzet                       | 1.531,1 | 1.443,9 |
| Bedrijfsresultaat           | 92,7    | 94,8    |
| Netto geïnvesteerd vermogen | 426,1   | 412,8   |

Volgens het Food Service Instituut Nederland is de foodservice-markt in 2009 afgenomen met 3,1% tot € 18,1 miljard. De foodservicemarkt wordt gemeten in door consumenten bestede bedragen. Daarin is btw begrepen en de toegevoegde waarde van onze afnemers. Volgens berekeningen van het FSIN is de groothandelswaarde in 2009 eveneens met circa 3% afgenomen tot € 6,9 miljard.

Opgemerkt moet worden dat het segment convenience winkels, waaronder pompshops, een groei laat zien van ruim 7%. Dat heeft echter niets met groeiende consumptie uit te staan, maar vooral met accijnsverhogingen op rookwaren, die een belangrijk omzetbestanddeel binnen dit segment uitmaken. Door een tweetal faillissementen van groothandels gericht op pompshops heeft er een herverdeling in deze markt plaatsgevonden, waardoor vooral Lekkerland sterk gegroeid is, maar ook een deel van onze autonome groei wordt daardoor verklaard.

Onze omzet is in 2009 met 6,0% gegroeid tot € 1.531 miljoen. Exclusief de 53e week nam onze omzet autonoom met 4,4% toe, waarmee wij de markt wederom fors verslagen hebben. Ook na correctie voor de groei in pompshops hebben wij het beter gedaan dan de markt.

Ons marktaandeel is in 2009 met 0,7% toegenomen tot 17,4%, waarmee wij duidelijk marktleider zijn als naar de totale markt wordt gekeken. Bij de individuele distributievormen zelfbediening en bezorging moeten wij anderen voor ons laten. We zien dat als een mooie positie voor verdere groei.

Van onze totale foodserviceomzet is € 1.230 miljoen of 80% (2008: 82%) betrokken in de foodservicemonitor. Het andere deel bestaat onder meer uit bedrijfsmatige non-food, omdat de foodservicemonitor alleen food omvat. Bovendien bedienen wij ook klanten in de segmenten midden- en kleinbedrijf, speciaalzaken en buurtsupermarkten, die eveneens niet in de foodservicemonitor zijn begrepen.

Met uitzondering van de institutionele markt worden alle klantencategorieën door Sligro bediend. Van Hoeckel is dé specialist voor de institutionele markt, waarmee maximale focus op dit marktsegment wordt gezet, gezien de specifieke klantenwensen en -structuur. Door in de back office zaken

wel maximaal te koppelen en dus synergie te realiseren, wordt zo het beste van twee werelden gezocht.

Ondersteunend aan Foodservice, maar in toenemende mate ook aan Foodretail, opereren onze eigen productiebedrijven en specialistische verspartners onder de verzamelnaam Sligro Fresh Partners. Hierin acteren enerzijds onze eigen bedrijven Culivers, Smit Vis en Maison Niels de Veye, en anderzijds de deelnemingen in Smeding (AGF), Kaldenberg (vlees), Ruig (poelier) en Verhoeven (brood). Wij zien deze eigen productiebedrijven en deelnemingen als een belangrijke bron van onderscheidend vermogen en dus binding in zowel Foodservice als Foodretail.

Onze foodserviceomzet is als volgt verdeeld over de verschillende hoofdklantencategorieën:

### Zelfbediening

Zoals uit het taartdiagram op pagina 18 blijkt, is de totale foodserviceomzet nagenoeg gelijk verdeeld over zelfbediening en bezorging. Voor zelfbediening beschikken wij over 45 zelfbedieningsgroothandels, waarmee wij een hele mooie landelijke dekking hebben.

De verkooptechnieken die toegepast worden om de foodserviceklant van de zelfbedieningsgroothandel commercieel te benaderen zijn op diverse vlakken vergelijkbaar met die uit het supermarktkanaal. In beide segmenten hanteren wij een high-low marktbenadering door middel van een intensief promotieprogramma met onder andere speciale aanbiedingen, loyaliteitspromoties en het actief benaderen van niet- of niet-actieve klanten via folder- en andere mailingen. Doordat de foodserviceklant geen anonieme klant is, kan daarmee veel doelgerichter worden gecommuniceerd. Door de combinatie van klantenkaart en facturering op naam weten we veel van de klant. Onder andere omdat die klant over een inschrijving in het handelsregister moet beschikken weten we ook wat voor

*Eén op een marketing:  
'schieten met scherp'*



bedrijf hij heeft. We kunnen daardoor veel meer één op één marketing toepassen, 'schieten met scherp' noemen wij dat, in plaats van anonieme doelgroep marketing, wat wij omschrijven als 'schieten met hagel'. Doordat alle informatie is opgeslagen in een datawarehouse kan die informatie heel goed worden ontsloten en gebruikt. Daardoor beschikken wij over zeer toegankelijke en meestal iteratieve managementinformatie ten behoeve van acties/mailingen, buitendienststuring, maar ook voor de operatie. Om daar nog meer gebruik van te kunnen maken, hebben wij in 2009 een nieuwe automatiseringstool aangeschaft en geïmplementeerd. Wij verwachten daar de komende jaren veel nut van.

De Sligro zelfbedieningsgroothandelsformule is uitermate succesvol. We combineren een hoge klantenwaardering met een hoge winstgevendheid. Dat vindt mede zijn oorzaak in een aantoonbaar lager kostenpatroon in relatie tot onze concurrenten. Ons inziens kunnen daarvoor twee hoofdverklaringen gegeven worden:

- Wij hanteren een organisatiemodel dat veel verwantschap heeft met dat van een supermarktfiliaalbedrijf. Alle back office-activiteiten zijn zoveel mogelijk gecentraliseerd en wij opereren met een centraal distributiecentrum. Onze concurrenten werken niet of beperkt met zo'n model.
- Wij beschikken over door ons zelf ontwikkelde ERP-software die geheel toegespitst is op onze organisatie, waarmee wij een concurrentievoordeel menen te hebben.



Natuurlijk wordt ons succes niet primair bepaald door het lage kostenpatroon, maar door de kracht van de formule en de uitvoering daarvan. Op dat terrein hebben wij de afgelopen jaren veel vooruitgang geboekt. Belangrijke aspecten van de formule zijn de prijs- en assortimentskeuze, de communicatie, de inrichting van de vestigingen en de deskundigheid en gedrevenheid van onze medewerkers. Elke formule moet continu doorontwikkeld worden. Het afgelopen jaar hebben wij onder meer grondig onderzoek gedaan naar de assortimentskeuzes en presentatie van onze non-foodafdelingen.

Dat onderzoek heeft op tal van facetten geleid tot een belangrijke vernieuwde afdeling, die momenteel in één vestiging wordt getest. De eerste signalen daarover zijn positief.

In 2009 is er weer volop geïnvesteerd in diverse locaties. In mei is de 45e Sligro-vestiging in Roermond geopend als een type II-vestiging. In Nijmegen is de bestaande type I-vestiging uitgebouwd naar een type II, waarbij tevens een grote upgrade is doorgevoerd. In Haarlem is een langgekoesterde wens in vervulling gegaan om de oude en laatste, zeer gedateerde VEN-vestiging te kunnen uitbreiden en upgraden naar een moderne Sligro type III-vestiging. In Arnhem heeft een volledige upgrade plaatsgevonden van deze type III-locatie.



Voor het jaar 2010 staan weer diverse vergelijkbare projecten op de rol. Uitermate content zijn wij met de mogelijkheid de Sligro-vestiging in Tilburg te kunnen uitbreiden tot een grote type III-vestiging. De vestiging is eigenlijk al jaren uit zijn jasje gegroeid. Het heeft heel lang geduurd, maar nu is het dan zover.

Op termijn zien wij nog mogelijkheden om het aantal locaties uit te breiden richting de 55. Daarenboven bieden diverse vestigingen de mogelijkheid om naar een hoger type door te stromen.

## Bezorging

Een aantal jaren terug hebben wij besloten de bezorgactiviteiten geleidelijk af te splitsen van onze zelfbedieningsgroothandels en over te brengen naar gespecialiseerde distributiecentra. Dat blijkt, zowel commercieel als operationeel, een uitstekende keuze te zijn geweest, die heeft geleid tot kwalitatief betere dienstverlening en tot meer omzet en meer rendement in beide segmenten. Voor de bezorging beschikken wij nu over 10 S l i g r o - b e z o r g l o c a t i e s , Inversco en Van Hoeckel. In 2010 zal de afsplitsing nagenoeg voltooid worden door twee projecten:

- In het tweede kwartaal nemen wij in Nieuwegein een distributiecentrum voor de regio Midden-Nederland in gebruik, dat onder meer de bezorging overneemt van de zelfbedieningsvestigingen in Nieuwegein en Amersfoort.
- Alle bezorgactiviteiten in de regio Amsterdam en de provincie Noord-Holland zullen geconcentreerd worden in één zeer grote locatie in Amsterdam. Dat betekent dat de Sligro bezorglocatie in Diemen, een diepvriesdistributiecentrum in Amsterdam en de Inversco-locaties worden samengevoegd in één grote en geheel daarop toegespitste locatie 'Groot Amsterdam'. De bezorging vanuit de Sligro zelfbedieningsgroothandel in Alkmaar zal in de toekomst ook vanuit de nieuwe locatie geschieden. In het kader van deze nieuwe locatie zal er qua landelijke ook nog een ingrijpende herverdeling van activiteiten plaatsvinden. Een aantal nationaal opererende klanten zal vanuit 'Groot Amsterdam' beleverd worden, zodat specifieke serviceafspraken en assortimenten beter gewaarborgd kunnen worden.

Dit wordt het grootste project binnen Foodservice sinds jaren.

*'Groot Amsterdam'  
omvangrijkst foodservice-  
project sinds jaren*

# ***Breakpoint***

## de gezonde schoolkantine



Speciaal voor het voortgezet onderwijs is door Sligro een concept voor schoolkantes ontwikkeld; Breakpoint. De achterliggende gedachte van Breakpoint is de school te ondersteunen in de exploitatie van de schoolkantine door hiervoor een gezond en verantwoord concept aan te bieden. Breakpoint speelt in op trends, de behoeften van de school als opdrachtgever en die van de eindgebruiker, de leerling. Binnen dit concept zijn de expertise van een cateraar, de productkennis van een leverancier en de locatiekennis van de school gebundeld. De school is de uitvoerende partij en exploiteert de kantine in eigen beheer. Binnen de exploitatie maakt de school gebruik van de ondersteuning van het formuleteam van Sligro.

Breakpoint biedt een uitgebalanceerd, gezond en eigentijds assortiment, vers en trendy gepresenteerd.

Wij streven ernaar dit te realiseren binnen de uitgangspunten zoals door het Voedingscentrum geformuleerd; 80% van het aanbod basisvoeding en 20% extra voeding. Daarnaast speelt Breakpoint in op het multifunctionele gebruik van de kantine, dus niet slechts als lunchlocatie maar ook als een sociale omgeving gedurende de hele dag. Dit resulteert in een aantrekkelijke voorziening waarbij de scholier binnen de school krijgt wat hij voorheen buiten de school zocht.

Naast het gezonde basisassortiment kent het concept een aanvullende menucyclus met producten van deze tijd. Breakpoint stuurt hierbij op een omslag van beleren naar verleiden. Hiertoe zijn de producten ondergebracht in diverse aansprekende productgroepen. Zo staat 'Healthy Break' voor salades en vruchtensappen, 'Energy Break' voor het broodnodige als wraps, rolls en sandwiches. In de groep 'Snack Break' worden panini's met verse tomaat, basilicum en mozzarella ondergebracht. De frituursnack wordt hier dus vervangen door een smakelijk en gezonder alternatief van



deze tijd. In overleg met de school wordt in fasen het 'klassieke' kantineassortiment omgezet naar een assortiment dat voldoet aan het predicaat 'de gezonde schoolkantine'. Hierbij kiest Breakpoint voor een realistische zienswijze en haalbare aanpak door een juiste balans te vinden tussen de verantwoorde producten van het heden en de minder verantwoorde producten van het verleden. Toepassing van de 'schijf van vijf' zijn bij de samenstelling van het assortiment bepalend. Op dit moment is Breakpoint al vertegenwoordigd op 17 locaties binnen het voortgezet onderwijs en het ROC. Breakpoint is daarmee een perfecte combinatie van MVO met commercieel succesvol ondernemen.

*Breakpoint biedt een uitgebalanceerd, gezond en eigentijds assortiment, vers en trendy gepresenteerd*



# Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

## Het vervolg

Voor het derde achtereenvolgende jaar hebben we in 2009 een gecombineerd MVO/sociaal verslag gepubliceerd. Daarvoor kenden wij uitsluitend een sociaal jaarverslag. In het verslag is hoofdzakelijk een beschrijving van (actuele) activiteiten en ontwikkelingen te lezen die enkele deelgebieden van het MVO-beleid invullen. In sommige situaties staan wij nog aan het begin van de ontwikkeling en op andere gebieden (bijvoorbeeld vis) is een en ander juist v r ontwikkeld of zijn we zelfs voorloper.

Daarnaast constateren we dat MVO geen hype meer is, maar zelf duurzaam is geworden. MVO is wat ons betreft niet uitsluitend een goed-nieuws-show, maar wij laten zien wat wij (bewust) wel of juist (nog) niet doen. Waar MVO een paar jaar geleden nog onderscheidend was, is het nu een voorwaarde geworden. Actuele economische omstandigheden kunnen een remmer of juist een versneller van de ontwikkelingen zijn! Wij kiezen voor het laatste, mede omdat ons MVO naast duurzaam ook economisch rendement als voorwaarde stelt. Het stellen van concrete doelen en het toetsen en handhaven daarvan wordt steeds belangrijker. Daarvoor worden steeds vaker de algemeen aanvaarde GRI-richtlijnen (Global Reporting Initiative) gebruikt. Onze enorme diversiteit aan producten, leveranciers en de mondiale spreiding daarvan maakt dat voor ons lastig. In het bijzonder staat het hebben en toepassen van een MVO-inkoopbeleid voor ons soort bedrijven centraal in de beoordeling van onze MVO-kwaliteiten. De buitenwereld ziet het in- en verkopen immers als onze core business. Op inkoopgebied hebben wij in 2009 de eerste stappen gezet en wij zullen dat in 2010 verder ontwikkelen.







# Mensen

Onze huidige aanpak voldeed als start en zette een bewustwordingsproces in gang. Nu zijn wij toe aan een volgende fase. Wij vinden het belangrijk om MVO daarbij 'in de genen' te krijgen en te houden en er geen puur cijfermatig trucje van te maken. Wel zullen wij steeds meer doelstellingen moeten formuleren en meten, ondanks de eerder genoemde beperkingen in deze.

Dat vraagt een andere aanpak dan voorheen. Omdat er ook beleidsmatige en operationele keuzes gemaakt moeten worden, is er in 2009 een MVO Stuurgroep samengesteld met mensen die binnen Sligro Food Group eindverantwoordelijkheid op deelgebieden dragen, onder leiding van de directievoorzitter.

De samenstelling van de MVO Stuurgroep is afgestemd op de MVO hoofdgebieden die wij voor Sligro Food Group geformuleerd hebben:

- Inkoop.
- Energie.
- Afval/milieu.
- Logistiek en operatie.
- Personeel.
- Voedselveiligheid.

De bestaande MVO Commissie hield hiermee op te bestaan. De nieuwe stuurgroepleden stellen zelf ieder afzonderlijk een werkgroep samen ten behoeve van de implementatie van het deelbeleid. Zij blijven echter wel verantwoordelijk voor de voortgang en verzorgen de terugkoppeling naar de MVO Stuurgroep. Leden van de voormalige MVO-commissie zullen bij voorkeur deel uitmaken van zo'n werkgroep. Zij hebben immers de specialistische kennis en ervaring op deelgebieden en met MVO.

Na het uitbrengen van een aantal jaarverslagen ervaren wij steeds meer dat het afleggen van verantwoording op het brede terrein van duurzaamheid niet per definitie gekoppeld hoeft te zijn aan een kalenderjaar. Duurzaamheidsprojecten zijn vaak van 'lange adem', jaaroverschrijdend en kennen geen boekjaar. Daarom zullen wij in 2010 nog één keer een volledig verslag uitbrengen en daarna regelmatigertussentijds verslag doen over de voortgang van onze activiteiten. Dat zullen wij doen in leesbare, relatief korte gedrukte uitgaven en via onze website [www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl). Het dikke jaarverslag zal daardoor verdwijnen, de aandacht zal echter juist toenemen.

## Medewerkertevredenheid

Wij zien een verband tussen het succes van een onderneming en de tevredenheid van haar medewerkers. Om daar actief op te kunnen sturen, is het van belang met enige regelmaat de medewerkertevredenheid te meten. Een gerenommeerd onderzoeksbureau op het gebied van medewerkertevredenheid, heeft in 2009 wederom een onderzoek uitgevoerd naar de werkbeleving van de medewerkers van Sligro Food Group.

Er is een grondige analyse gemaakt van de uitkomsten, zowel in zijn algemeenheid als op locatie- en afdelingsniveau. Het totale Sligro Food Group tevredenheidcijfer vertoonde een lichte stijging ten opzichte van de vorige meting. Ook ten opzichte van het tevredenheidcijfer van de benchmark 'retail', onderscheiden wij ons licht positief.

Dit is slechts het 'eindcijfer' van de algemene tevredenheid. Belangrijker is het om in te zoomen op werkmaatschappij, locatie en afdelingsniveau, alsmede de diverse gemeten aspecten. Daarom heeft op de onderliggende niveaus een verdieping van de resultaten plaatsgevonden. Dat zal per onderdeel gepresenteerd en besproken worden. Op die manier kunnen *knel*punten heel gericht worden aangepakt en *trots*punten worden gevierd.

## Werken en leren

Sligro Food Group wil graag komen tot een structurele en duurzame samenwerking met reguliere onderwijsinstellingen, met als doel om samen te ontdekken hoe we vanuit onze eigen expertise voortdurend leren en ontwikkelen nog beter vorm kunnen geven. Wij hebben deze samenwerking in 2009 sterk geïntensiveerd. Voor belangrijke maatschappelijke onderwerpen zoals de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt, een leven lang leren, leren op de werkplek, leren binnen en buiten de school kunnen we samen onderwijs ontwikkelen en inrichten. Daarvoor creëren we centraal de kaders waarbinnen een en ander moet plaatsvinden en faciliteren we met betrekking tot de uitwerking. De regio leent zich echter het best voor het ontplooiën van initiatieven op samenwerkingsgebied. Omdat Sligro Food Group een landelijke dekking heeft, worden er op regionaal niveau vele activiteiten ontplooid binnen de verschillende werkmaatschappijen.

Voorbeelden van maatschappelijk gerichte onderwijsprojecten in 2009:

- VMBO Fioretti College, Veghel.  
Twee praktijklokalen ingericht. Leerlingen lopen stage bij het EMTÉ filiaal en in de distributie.

## In 2009 is een nieuwe MVO stuurgroep samengesteld

- De Rooi Pannen, Tilburg. EMTÉ filiaal dat grotendeels gerund wordt door leerlingen.
- Organisatie van een CBL-onderwijsdag, waarbij ruim honderd belangstellenden uit onderwijs (docenten, dekanen en directies van ROC's en HBO-instellingen) vertegenwoordigd waren.

Op pagina 41 van dit verslag wordt uitvoerig stilgestaan bij het opleidingsbeleid van de Groep.

### Nieuwe influenza A en risicobeheersing

De Nieuwe influenza A ('Mexicaanse Griep') werd in 2009 door de WHO uitgeroepen tot pandemie. Hoewel exacte voorspellingen niet mogelijk waren, was de verwachting dat de pandemie zich in het najaar zou ontwikkelen en tot een fors aantal ziektegevallen zou leiden.

De levensmiddelendistributie werd door de minister aangegeven als 'vitale sector' en verplicht gesteld een continuïteitsplan te ontwikkelen.

Binnen Sligro Food Group hebben wij inzichtelijk gemaakt wat de consequenties zijn voor de continuïteit van onze productie en dienstverlening wanneer daadwerkelijk een flink

deel van onze medewerkers ziek zou zijn. De werkgroep die dit heeft gerealiseerd bestond uit verantwoordelijke en beslissingsbevoegde medewerkers van al onze elementaire bedrijfsprocessen. De werkgroep heeft de kritische bedrijfsprocessen geïdentificeerd en de risico's en de gevolgen daarvan beoordeeld. De richtlijnen en informatie die wij ontvingen van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en het RIVM (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu) gebruikten wij hiervoor als uitgangspunt.

Inmiddels weten we dat de griep zich volgens een minder dramatisch scenario ontwikkelde. Toch is alle moeite niet voor niets geweest.

Het ontwikkelde continuïteitsplan stelt ons ook in de toekomst in staat alert te reageren op ontwikkelingen die van invloed zijn op het ziekteverzuim. Aan de basis van dit plan staat een fasering van het ziekteverzuim. Deze fasering is uniform opgenomen in de continuïteitsplannen van de verschillende formules binnen Sligro Food Group. Bij aanvang van iedere fase bepaalt het pandemieteam de maatregelen conform het continuïteitsplan, stemt deze af met de (hoofd) directie en voert de coördinatie.



# Voeding

## Eerlijk, heerlijk kalfsvlees

Kalfsvlees is in de horeca een veel gevraagd en hoog gewaardeerd product. Voor veel horecaondernemers en consumenten heeft kalfsvlees echter ook een wat negatieve bijmaak, wat met name komt doordat de productiewijze van het vlees momenteel ter discussie staat.

Als antwoord hierop introduceerde Sligro begin 2009 een bijzonder kalfsvlees onder het merk Meierijsche Roem. Dit kalfsvlees voldoet aan de hoogste eisen met betrekking tot dierenwelzijn. Inmiddels heeft ook de Dierenbescherming deze kwaliteit erkend en draagt Meierijsche Roem het 'Beter Leven' kenmerk van de Dierenbescherming. De speciaal geselecteerde kalveren worden bij de kalverhouder in groepen gehuisvest, wat het natuurlijke kuddegedrag bevordert. Een zorgvuldig voedingsprogramma en gecontroleerde en individuele zorg draagt bij aan optimale omstandigheden voor het opgroeien van de kalveren. Bovendien biedt het keurmerk kenmerk Beter Leven meerwaarde voor horecagelegenheden die maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog in het vaandel hebben staan bij het samenstellen van hun menukaart.

Een belangrijk uitgangspunt bij het kalfsvlees van Meierijsche Roem is de voedselveiligheid. Zodra een kalf geboren is, krijgt het een uniek Identificatie- en registratienummer (ID-nummer). Ook de herkomst van het voer, de certificaten en de uitgevoerde controles, worden gekoppeld aan dit nummer. Hiermee wordt de hele keten van het product transparant. Het voedselveiligheidsprogramma Safety Guard staat hiervoor garant. Onder Safety Guard worden ook alle kwaliteitssystemen zoals HACCP, BRC en GVP gewaarborgd.

## Label Rouge kwaliteitskip

Sligro heeft gekozen voor kip met het Label Rouge keurmerk. Label Rouge is al sinds de jaren '60 een kwalitatief Frans keurmerk wat staat voor smaak, dierenwelzijn en het milieu. De kippen groeien langzaam in de buitenlucht op in kleinschalige pluimveehouderijen, waar de dieren de beschikking hebben



over een vrije uitloop. Bovendien worden ze gevoed met minimaal 75% granen. Label Rouge hanteert strenge controles op het hele productieproces, van begin tot eind. Bovendien heeft de Nederlandse Dierenbescherming in april 2009 besloten haar 'Beter Leven' keurmerk toe te kennen aan de Franse pluimvee-producten die onder het Label Rouge worden geproduceerd. Het Label Rouge productieproces wordt zelfs met de maximaal haalbare drie sterren gewaardeerd. De Dierenbescherming is eigenaar van het 'Beter Leven' keurmerk en verantwoordelijk voor de toekenning van het aantal sterren.

## Paling

Sligro Food Group zet zich in voor verduurzaming van het visbestand en ondersteunt actief initiatieven op dit gebied. Onze supermarktformules EMTÉ en Golff staan niet voor niets aan kop als het gaat over het voeren van een duurzaam visbeleid (bron: Greenpeace).

# Maatschappij en milieu

Eind december 2009 was er commotie over paling. Die is er niet over het feit dat het heel slecht gaat met de wilde paling in Nederland, daarover zijn alle belanghebbenden het eens. Wel is er discussie over de route naar herstel. Enkele supermarktorganisaties gaven aan te stoppen met verkoop van paling, al dan niet onder druk van NGO's. Volgens het Productschap Vis moet de verkoop van paling juist niet worden stopgezet en zij geeft aan dat die maatregel de nekslag zal betekenen voor de palingstand en een complete bedrijfssector. De discussie wordt dus vertroebeld door verschillende standpunten en belangen met betrekking tot de palingstand, -kwekerij en -visserij. Doordat paling een typisch nationaal product is, heeft het bovendien een hoog aandachtsniveau in de publieke opinie. Dat mag er echter niet toe leiden dat geregisseerde communicatie van een belanghebbende ons dwingt keuzes te maken op emotionele gronden. Dat zou jammer zijn, want juist in het kader van onze gezamenlijke verantwoording in de keten is transparantie en ratio een voorwaarde en belangrijker dan individueel scoren.

Paling wordt met uitsterven bedreigd. In de schappen van de Nederlandse supermarkten en groothandels ligt uitsluitend kweekpaling en geen wilde paling. Een verkoopstop voor gekweekte paling in de Nederlandse supermarkten zal enig effect hebben op markt en prijzen, maar alleen een grootschalige internationaal opgezette verkoopstop zal aanzienlijke en merkbare effecten hebben op het bestand, dat blijkt uit *'The impact of a potential sales ban for eel on stock and sector'*, een analyse van de problematiek die in opdracht van het WNF door WUR (LEI en IMARES) in juli 2009 is verricht.

Natuurlijk, wanneer de markt besluit te stoppen met de verkoop van paling, zal Sligro Food Group zich daarbij aansluiten, maar niet zonder er op te wijzen dat er uitsluitend sprake is van symptombestrijding in plaats van het aanpakken van de oorzaak.

*Exclusief merk kalfsvlees  
'Meierijsche Roem' krijgt  
'Beter Leven' predikaat*

## Fairtrade Max Havelaar

Sligro Food Group is in 2009 licentiehouder geworden van Fairtrade Max Havelaar. Dit geeft ons meer mogelijkheden om binnen de kaders van ons duurzaamheidsbeleid zelf de keuzes te maken en daarbij niet afhankelijk te zijn van leveranciers. Dit stelt ons in staat de fairtradeprincipes ook door te voeren in onze exclusieve merken en daarmee voorloper en onderscheidend te zijn. Binnen Sligro Food Group is het keurmerk inmiddels te vinden op een brede range van producten zoals koffie, thee, chocolade en (biologische) rietsuiker. Altijd staan wij het promoten van 'het goede alternatief' voor en niet het afdwingen vanuit bijvoorbeeld imagoschade en dwang. Helaas was, niet zozeer richting Sligro Food Group, maar landelijk, daarvan in 2009 regelmatig sprake. Ons inziens een NGO-houding, die niets met Fairtrade te maken heeft.

## Alcohol en jongeren

Wij maken ons zorgen om alcoholmisbruik onder jongeren. Wij denken dat de norm 'geen alcohol onder de 16 jaar' veel meer verankerd moet worden in de maatschappij. Het moet voor iedereen een logisch gegeven zijn dat als je onder de 16 jaar bent, alcohol niet goed voor je is. Dit besef is er nog lang niet bij iedereen.

Alcoholmisbruik bij jongeren moet gericht worden aangepakt door een brede coalitie: overheid, gezondheidsinstellingen, bedrijfsleven, maar zeker ook de ouders en met een mix van maatregelen. Een belangrijke stap daarbij zou de strafbaarstelling van óók de jonge kopers zelf kunnen zijn. De verantwoording en dus ook de sanctionering als gevolg van het niet naleven hoort niet alleen bij de supermarkten te liggen. Jongeren moeten voor hun eigen gedrag zelf direct verantwoordelijk worden gesteld. Wij nemen extra maatregelen om te voorkomen dat jongeren onder de 16 jaar nog aan alcohol kunnen komen. De Nederlandse supermarkten hebben hiertoe in CBL-verband afspraken gemaakt om naleving van deze leeftijdsgrens beter te kunnen garanderen. Vanaf 2 maart 2009 wordt aan jongeren tot 20 jaar die alcohol of tabak willen kopen, gevraagd om klaar te staan met een geldig legitimatiebewijs. Het gaat hier niet om een wettelijke eis, maar om een eigen maatregel van de supermarkten. Uit het jaarlijks onderzoek van de Voedsel en Warenautoriteit komt naar voren dat het steeds beter gaat met de leeftijdscontrole. Wij werken als branche intensief samen met de Voedsel en Warenautoriteit ten behoeve van de naleving van de leeftijdsgrens.



### Verwenzorg: ZO DOE JE DAT!

Niet iedereen is in staat om zichzelf te verwennen. Grote groepen chronisch zieken kunnen geen feestelijke initiatieven nemen, kunnen niet voor een geluksgevoel bij zichzelf zorgen en kunnen er niet zomaar op uit gaan om iets leuks te doen. Om zichzelf gelukkig te voelen zijn zij – meer dan niet-zieken – afhankelijk van anderen.

Daarom is er Verwenzorg. Het lijkt iets nieuws, maar dat is het niet. Zelfs in de 'Dikke Van Dale' heeft het woord 'Verwenzorg' zijn plaats gekregen en wordt het als volgt omschreven: "Patiëntenzorg, met name zorg verleend aan chronisch zieken, die niet alleen gericht is op adequate medische verzorging, maar ook op verbetering van de kwaliteit van hun leven, onder meer door het schenken van persoonlijke aandacht."

Niet iedere zieke heeft (genoeg) familieleden of vrienden die ervoor zorgen dat hij of zij leuke dingen kan doen of zien. Zorgverleners en/of vrijwilligers, maar ook Van Hoeckel (ons bedrijfsonderdeel dat zich richt op de institutionele markt) en haar medewerkers, kunnen dit gemis met Verwenzorg compenseren. Verwenzorg is niet een sociaal imago kopen door het eenmalig schenken van een geldbedrag. Verwenzorgen is heel eenvoudig het aanbieden van de nodige extra's, waardoor een chronisch zieke een blij moment meemaakt en meer van het leven geniet. Verwenzorg is een gebakje bij de koffie, samen een wandeling maken, een praatje, ontspannen in een bubbelbad, een bosje bloemen op de afdeling.

Van Hoeckel kiest er bewust voor om te verwenzorgen. Omdat Verwenzorg ten goede komt aan de mensen om wie het écht gaat in de zorg: de patiënten. Verwenzorg betekent voor Van Hoeckel niet alleen het bijdragen door middel van het leveren van producten voor projecten, maar ook en vooral het leveren van vrijwillige personele steun en het uitdragen van de boodschap. Op deze manier zijn wij ook direct betrokken bij het welzijn van de patiënten van onze klanten. Zodat ons werk vóórder gaat dan het uitsluitend leveren van goederen en diensten aan onze klanten.

Van Hoeckel schreef samen met Joke Zwanikken-Leenders een boekje over verwenzorg. Om verwenzorg te organiseren en daadwerkelijk in de praktijk te brengen is dienstbaarheid van alle betrokkenen onmisbaar. Het boekje 'Verwenzorg: ZO DOE JE DAT!' laat op praktische wijze zien hoe bedrijven en andere organisaties iets voor hun medemens kunnen betekenen.



## Nieuw Sligro-Liliane Fonds project in Agoita, Benin

Ter gelegenheid van het afscheid van Abel Slippens in 2008 brachten wij, Sligro Food Group, de medewerkers en relaties, ruim € 200.000 bijeen. Dit geld is geschonken aan het Liliane Fonds en door hen deels besteed aan een aantal kleinschalige projecten. Gedurende onze jarenlange samenwerking met het Liliane Fonds groeide de behoefte om ook een groter en langduriger project te ondersteunen.

Het Liliane Fonds heeft op basis van onze criteria een aansprekend project geselecteerd in Agoita, een dorp in het West-Afrikaanse Benin. Met behulp van de door ons bijeen-gebrachte middelen is daar gestart met de bouw en ontwikkeling van een revalidatie- en herintegratiecentrum voor gehandicapte jongeren. Het uiteindelijke doel is dat dit voor de jongeren leidt tot een zinvol bestaan en sociale re-integratie. Als nevenresultaat krijgt het centrum op termijn ook een sociale en economische functie in de omgeving.

Inmiddels heeft men voor het terrein van maar liefst 160 hectare de omheining gerealiseerd, is het eerste gebouw neergezet en is er een tractor aangeschaft. De eerste pindaooogst is binnen en er lopen al schapen. Maar dit is slechts een begin, er moet nog heel veel gebeuren. Bijvoorbeeld het bouwen van een watertoren en de overige gebouwen, investeren in productiemiddelen voor landbouw, transportmiddelen en opleiding voor de medewerkers.

Alles bij elkaar is het een heel groot project wat we vanuit Sligro Food Group de komende jaren zullen blijven ondersteunen. De doelstelling is dat het volledig gerealiseerd wordt en in een latere fase zelfstandig door de mensen ter plaatse geëxploiteerd kan worden. Naast de noodzakelijke ondersteuning met geld zoeken we naar mogelijkheden om het project te ondersteunen met de specifieke kennis en materialen die wij hebben op het gebied van foodproductie, logistiek en detailhandel.

## Kerstpakkettenactie 2009

Als grote leverancier van kerstpakketten signaleren wij de groeiende behoefte bij onze klanten om met de aankoop van hun kerstpakketten ook een goed doel te ondersteunen. Wij stimuleren dit en leveren ook hierin onze bijdrage. Sinds enkele jaren nemen wij artikelen op in ons kerstpakketten-assortiment, waarvan een deel van de omzet naar het Liliane Fonds en Villa Pardoes gaat. Samen met onze klanten realiseerden wij in de kerstpakkettenactie 2009 voor het Liliane Fonds en voor Villa Pardoes een bedrag van bijna € 60.000.

Een andere manier om via het schenken van een kerstpakket een bijdrage te leveren aan duurzaamheid, is de keuze voor een kerstpakket wat bestaat uit fairtradeproducten. Wij hebben dat fairtradepakket in 2009 actief gepromoot.

## Compensatie CO<sub>2</sub> uitstoot van onze mailingen

Binnen de milieuaspecten van duurzaam ondernemen komt steeds meer aandacht voor compensatie van CO<sub>2</sub> uitstoot. De enorme diversiteit van onze activiteiten en de breedte van ons assortiment maken het bijzonder moeilijk een concrete en Sligro Food Group-brede aanpak op dit gebied te realiseren. Op onderdelen zijn er wel degelijk mogelijkheden. Een voorbeeld hiervan is onze aansluiting bij het 'Planet Me' programma van TNT Post.

TNT Post heeft een ambitieus programma gestart om de komende jaren haar CO<sub>2</sub> uitstoot als gevolg van onder andere postbezorging drastisch te verminderen. Binnen het marketing-communicatiebeleid van onze groothandelsformule Sligro is er veel aandacht voor direct mail en daardoor zijn wij aanbieder van een grote poststroom bij TNT Post. Wij hebben ons postvolume en de postbestemmingen gekwantificeerd in CO<sub>2</sub> uitstoot en compenseren deze. Binnen haar 'Planet Me' programma waardeert TNT Post dit gebaar en verdubbelt onze investering. Dit komt tot uiting in CO<sub>2</sub> credits (gecertificeerde tonnen CO<sub>2</sub> die zijn geabsorbeerd of vermeden) en wordt geïnvesteerd in een door TNT geadopteerd wind-energieproject in India. Onze CO<sub>2</sub> uitstoot in 2009 door postverzending via TNT Post was 68,40 ton.

*Sligro Food Group en  
Liliane Fonds samen in  
meerjaren project in Benin*

# *Organisatie en* Medewerkers



## Doelstellingen

- Aangaan van duurzame arbeidsrelaties als betrouwbare en professionele werkgever.
- Hooghouden van de trots op Sligro Food Group door intensieve communicatie en door het delen van succes.
- Creëren van een prettige en veilige werkomgeving waarin medewerkers van diverse komaf zich thuis kunnen voelen.
- Afdwingen van onderlinge samenwerking om gericht synergievoordelen te behalen voor de Groep.
- Borgen van belangrijke cultuurelementen zoals betrokkenheid, costleadership, collegialiteit, plezier in het werk, ondernemerschap en probleemoplossend vermogen.
- Vasthouden aan de werking van een informele organisatie waarin korte lijnen bijdragen aan slimme en snelle oplossingen in het dagelijks werk.
- Handhaven van klantgerichtheid en klantvriendelijkheid als vanzelfsprekende werkhouding van alle medewerkers.
- Stimuleren van het beter functioneren van medewerkers door het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidings- en management developmenttraject.

In 2009 was er een flinke omslag zichtbaar op de arbeidsmarkt, al bleek de toename van de werkloosheid veel lager uit te komen dan door diverse onderzoeksinstituten werd voorspeld. Voor ons is deze broodnodige ontspanning van de arbeidsmarkt een zegen, want in de overspannen markt van de afgelopen jaren was het bepaald niet makkelijk om adequaat in de personeelsbehoefte te voorzien. Ook vandaag de dag ligt goed personeel echter niet voor het oprapen. Ons imago op de arbeidsmarkt als professionele en betrouwbare werkgever met uitdagende functies heeft er voor gezorgd dat we een ruim aantal goed geschoolde en ervaren nieuwe medewerkers konden aantrekken.

Door demografische ontwikkelingen zal de krapte op de arbeidsmarkt de komende jaren weer toenemen, terwijl tegelijkertijd heel veel mensen min of meer permanent van uitkeringen afhankelijk zijn. Daaruit blijkt dat de Nederlandse

arbeidsmarkt en het sociaal stelsel onvoldoende functioneren. Onder andere de vele maatregelen om personeel te beschermen keren zich meer tegen de belangen van werknemers dan dat zij de beoogde doelstelling bereiken. Zeker is dat zij de economische groei beperken. Ondertussen zien we de hoeveelheid werknemers en het financiële tekort bij de overheid spectaculair groeien. Het is slechts een kwestie van tijd voordat forse ombuigingsmaatregelen deze situatie zullen moeten keren.

Bij Sligro Food Group proberen wij reorganisaties altijd vóór te zijn en als het dan toch noodzakelijk is richten we ons maximaal op van werk naar werktrajecten. Wij zijn immers nagenoeg altijd in staat een vergelijkbare functie elders in de organisatie aan te bieden.

Zoals uit het hoofdstuk Commerciële ontwikkeling blijkt was het onvermijdbaar om de convenience productiefaciliteit in Ter Apel te sluiten en de productie over te hevelen naar Amsterdam en Eindhoven. Hiervoor verviel ter plekke de werkgelegenheid voor 32 medewerkers in een gebied van Nederland waar wij relatief weinig activiteiten hebben. Met de vakorganisaties is hierover een sociaal plan afgesproken. Het overgrote deel van deze medewerkers heeft een andere functie aanvaard binnen de Groep, waarbij onder andere speciale afspraken zijn gemaakt over de gevolgen van lange reistijden. Voor een beperkt aantal personen zijn alternatieven extern gevonden. Mede dankzij de inzet van de betrokken medewerkers is deze sluiting zonder noemenswaardige problemen in de loop van september afgerond. Onze dank en respect richting deze collega's is zeker op zijn plaats.

In 2009 hebben we diverse supermarkten verkocht. De overdracht geschiedt altijd inclusief de daar werkzame medewerkers. We hebben hierover goede afspraken gemaakt met de Ondernemingsraad en een vast draaiboek draagt ertoe bij dat dit proces zorgvuldig verloopt. Vanuit de afdeling Personeel & Organisatie wordt het proces begeleid totdat de medewerkers daadwerkelijk in dienst zijn getreden bij de nieuwe werkgever.

*Ontspanning op  
arbeidsmarkt zegen  
voor Sligro Food Group*



Een ander project met relatief omvangrijke sociale consequenties betreft de op pagina 26 beschreven concentratie van alle bezorgactiviteiten in de regio Amsterdam in één zeer grote locatie. Door deze samenvoeging kunnen wij op termijn een aanzienlijke efficiëncyslag maken. Bij deze operatie zijn ruim 450 medewerkers betrokken, die hierdoor allemaal in de loop van 2010 vanuit een andere werkplek zullen gaan opereren. Ten dele zal dat bij onze Fresh Partners zijn, aan wie wij de exploitatie van de dagversactiviteiten beogen over te dragen, met inbegrip van de betrokken medewerkers. We verwachten dat wij deze operatie op een sociaal verantwoorde manier kunnen realiseren, op basis van het uitgangspunt van werk naar werk. Bovendien is de huidige bezetting relatief flexibel ingericht met tijdelijke krachten, waaronder veel euroflexmedewerkers.



Het totale project inclusief een verdere herverdeling van activiteiten binnen de Groep zal bijna twee jaar duren. De ondernemingsraad van de Groep heeft een positief advies gegeven en het overleg met de vakorganisaties is gestart.

De afdeling Personeel & Organisatie is de afgelopen jaren versterkt. Zo kent elke werkactiviteit nu zijn eigen hoofd, dat rapporteert aan de directeur P&O. Dit laatste is in overeenstemming met onze beleidskeuze om geen groep bedrijven te zijn, maar één organisatie. Er is een hoofd voor Foodservice, Foodretail, logistiek en productie en het hoofdkantoor. Daarenboven zijn specialisten aangetrokken voor arbeidsvoorwaarden en arbo.

Binnen P&O zijn voorbereidingen getroffen om in de loop van 2010 over te gaan tot de aanschaf van een E-HRM-systeem. Met een dergelijk systeem kunnen processen en procedures beter worden verankerd. Dat is niet alleen bevorderlijk voor

de efficiency, maar zal ook bijdragen aan de totale beheersbaarheid van de organisatie en de kwaliteit van de managementinformatie. Daardoor kan P&O zich nadrukkelijker richten op de procedures en systemen en komt er meer tijd vrij om leidinggevend te ondersteunen onder meer op het gebied verzuimbeheersing, functioneringsgesprekken en management development.

In 2009 zijn we op het gebied van werving en selectie al overgegaan tot het gebruik van ondersteunende software. Dat heeft ertoe geleid dat we steeds minder werven via de gedrukte media en steeds meer via internet. De omvangrijke administratieve processen bij werving en selectie geschieden hierdoor sneller en beter. Ondertussen wordt ook het bestand aan potentiële werknemers steeds verder uitgebreid. Het belang van arbeidsmarktcommunicatie neemt meer en meer toe. Je moet jezelf opvallend presenteren, zeker via elektronische media. Wij willen onszelf nadrukkelijk profileren als betrouwbare en professionele werkgever.

In 2009 hebben wij weer een extern onderzoek laten doen naar hoe onze medewerkers het werken bij Sligro Food Group ervaren, het medewerkertevredenheidsonderzoek. Omdat we dit nu voor de derde keer doen, is de ontwikkeling ook in de tijd te volgen. Bovendien wordt daarbij gebenchmarkt ten opzichte van vergelijkbare ondernemingen. Over de volle breedte is waarneembaar dat de medewerkers meer tevreden zijn geworden. Mogelijk hebben de economische omstandigheden ons daarbij wat geholpen als stabiele werkgever. We hebben echter ook ontdekt dat we intern nog beter kunnen communiceren en dat het thema leiderschapstijl op sommige plaatsen verbetering behoeft. Dat zijn zeker punten waaraan we de komende tijd aandacht zullen geven. Daar de informatie per locatie beschikbaar is kan dat gericht plaatsvinden. Het ontwikkelde plan van aanpak zal in de eerste helft van 2010 worden uitgerold. Het positieve beeld dat naar voren komt uit het medewerkertevredenheidsonderzoek werd bevestigd in het jaarlijkse onderzoek naar de top 200 bedrijven van het blad Incompany. Wij kwamen als beste foodretailer naar voren en als derde van alle retailers.

Op het gebied van opleidingen zijn in 2009 weer veel activiteiten ondernomen, onder het bekende motto 'Boeien en binden, professionaliseren en omzet genereren'. Sligro Food Group loopt, zowel kwalitatief als kwantitatief, op dit gebied vóór op vele andere organisaties. Opleidingen die massaal binnen de Groep worden gegeven zijn bijvoorbeeld Professioneel Medewerker Groothandel en Professioneel Distributievakman. Aan deze opleidingen is inmiddels door respectievelijk ruim 1.000 en 650 medewerkers deelgenomen. Na het opleidingstraject is er jaarlijks een borgingsopdracht om de know how op peil te houden.

Zoals op pagina 22 toegelicht, is er veel aandacht geweest voor de introductie van 'Ons Huis EMTÉ' in alle supermarkten en het zal de komende jaren veel aandacht blijven vragen om dit goed te borgen bij zo'n sterk wisselend personeelsbestand. Door middel van workshops zijn de bouwstenen van het huis toegelicht aan het kader van de supermarkten. Vervolgens heeft het kader de opleiding van de overige medewerkers verzorgd. Per filiaal zijn er ook 'funteams' samengesteld, die 'sfeer en gezelligheid' bevorderen in onze winkels. Bij klanten wordt onderzoek gedaan naar hoe zij onze winkels en de aanpassingen daarin ervaren.

In 2009 hebben 10 (potentiële) supermarktmanagers de tweejarige HBO-opleiding Associate Degree Small Business en Retailmanagement met succes afgesloten. Deze opleiding is speciaal gericht op het vak supermarktmanager.

De EMTÉ supermarkt Middelburg Magistraat behaalde dit jaar de titel Leerbedrijf van het Jaar in de categorie supermarkt. Dat is een prestigieuze prijs van SVO Opleidingen, de vakopleider voor de verssector. Het is niet verwonderlijk dat deze supermarkt de afgelopen jaren een hele succesvolle ontwikkeling heeft doorgemaakt. Het voorgaande was slechts een kleine bloemlezing uit het opleidingentraject, waaraan jaarlijks miljoenen worden besteed. Voor 2010 staan er tal van bestaande en nieuwe opleidingen op het programma. Ook op het gebied van interactieve en line-trainingen zullen de eerste stappen worden gezet.

We waren niet tevreden over de ontwikkeling van het ziekteverzuim in 2009. Vooral in het eerste kwartaal was de ontwikkeling teleurstellend. De rest van het jaar heeft zich deze ongunstige ontwikkeling niet voortgezet, maar dat kon niet voorkomen dat op jaarbasis het verzuim met 0,3% toenam tot 4,3%.

In 2009 is er veel extra aandacht besteed aan verzuimbegeleiding bij de productiebedrijven, waar zich traditioneel een hoger verzuim voordoet. De leidinggevendenden hebben hiertoe een speciale training gehad. In deze afdelingen is een forse verlaging van het ziekteverzuim gerealiseerd in 2009.

Het overleg met de Ondernemingsraad verliep zoals te doen gebruikelijk weer constructief in 2009. Eerder schreven wij dat Sligro Food Group geen groep bedrijven is, maar één geïntegreerde organisatie. Daarom hebben wij één Ondernemingsraad en geen getrappt overleg.

De sluiting van Ter Apel en de personele gevolgen van onze plannen in de regio Amsterdam zijn lastige onderwerpen voor een Ondernemingsraad. Het verheugt ons dat de Ondernemingsraad haar verantwoordelijkheden niet uit de weg gaat en pijnlijke beslissingen voor de korte termijn mede beoordeelt in relatie tot de belangen op de middellange termijn. Wij danken de Ondernemingsraad voor de constructieve en professionele werkwijze in 2009.

## *Constructief overleg met de Ondernemingsraad*

## Arbeidsvoorwaarden

Alle medewerkers van Sligro Food Group vallen onder de cao voor de Groothandel in Levensmiddelen met uitzondering van de medewerkers van EMTÉ, die onder de cao voor Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen vallen. De groothandel-cao had een looptijd tot 1 juli 2009 en de grootwinkelbedrijf-cao loopt nog door tot 1 april 2010. In de eerste cao zijn de salarissen in 2009 niet verhoogd en in de andere met 3,5%.

De onderhandelingen voor de groothandel-cao hebben lang gelopen en uiteindelijk werd tussen de onderhandelaren van de vakorganisaties en de werkgevers een onderhandelingsresultaat bereikt, dat onder meer een loonsverhoging inhield van 1% structureel en 1% incidenteel voor de periode 1 juli 2009 tot 1 oktober 2010. Tevens werd een modernisering van de werkvensterafspraken overeengekomen, waarnaar een gezamenlijke commissie twee jaar onderzoek had gedaan. De teleurstelling bij werkgevers was groot toen de vakorganisaties uiteindelijk niet bereid bleken het mede door henzelf

bereikte onderhandelingsresultaat voor te leggen aan de leden. Er is nu al meer dan een half jaar sprake van een cao-loze periode en de werknemers hebben sinds 1 augustus 2008 geen loonsverhoging meer gehad. In zijn algemeenheid moeten wij constateren dat de vakorganisaties zich moeilijk kunnen aanpassen aan de gewijzigde economische omstandigheden en veranderende arbeidsverhoudingen, terwijl onze werknemers zelf dat juist relatief gemakkelijk doen.

De werkgevers in de supermarktsector hebben al vele jaren een ongelukkige hand bij het afsluiten van cao's en zeker bij de looptijd ervan. Men loopt vaak achter de feiten aan, waardoor er in een dalende markt cao's met lange looptijden worden afgesloten en in een stijgende markt korte contracten worden overeengekomen. Ook de laatste keer bleek dit weer het geval, waardoor er in 2009 een forse loonsverhoging van 3,5% betaald moest worden in een zeer guur economisch klimaat. Dat speelt bovendien hard discounters in de kaart, die relatief weinig personeel hebben.

Het gemiddelde personeelsbestand ontwikkelde zich de afgelopen jaren als volgt:

|                                 | FTE's gemiddeld |              |              | Personen gemiddeld |              |              |
|---------------------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------------|--------------|--------------|
|                                 | 2009            | 2008         | 2007         | 2009               | 2008         | 2007         |
| <b>Foodretail</b>               |                 |              |              |                    |              |              |
| Groothandel <sup>1)</sup>       | 346             | 401          | 495          | 485                | 562          | 724          |
| Supermarkten                    | 2.163           | 2.171        | 1.641        | 4.831              | 4.967        | 3.912        |
|                                 | 2.510           | 2.572        | 2.136        | 5.316              | 5.529        | 4.636        |
| <b>Foodservice<sup>2)</sup></b> | 3.042           | 3.028        | 2.947        | 3.653              | 3.632        | 3.466        |
| <b>Totaal</b>                   | <b>5.552</b>    | <b>5.600</b> | <b>5.083</b> | <b>8.969</b>       | <b>9.161</b> | <b>8.102</b> |
| <br>                            |                 |              |              |                    |              |              |
| Vestigingen <sup>3)</sup>       | 3.469           | 3.446        | 2.890        | 6.510              | 6.599        | 5.500        |
| Productiebedrijven              | 211             | 240          | 250          | 224                | 259          | 270          |
| Distributiecentra <sup>4)</sup> | 1.324           | 1.360        | 1.368        | 1.635              | 1.698        | 1.707        |
| Hoofdkantoren                   | 548             | 554          | 575          | 599                | 605          | 625          |
| <b>Totaal</b>                   | <b>5.552</b>    | <b>5.600</b> | <b>5.083</b> | <b>8.969</b>       | <b>9.161</b> | <b>8.102</b> |

1) Inclusief logistiek totaal retail.

2) Inclusief centrale overhead, centraal distributiecentrum en productiebedrijven.

3) Zowel zelfbedieningsgroothandels als eigen supermarkten.

4) Het centrale distributiecentrum en de specifieke distributiecentra van Foodretail en Foodservice.

Het gemiddeld personeelsbestand is in 2009 maar beperkt gewijzigd, omdat de omvang van de bedrijfsactiviteiten daartoe niet noopte als gevolg van ons 'Tegen de wind in'-beleid. Bovendien betreffen de hiervoor vermelde personeelsaantallen alleen de medewerkers die salaris van ons ontvangen. Hoewel wij ernaar streven in hoge mate van eigen medewerkers gebruik te maken, was het de afgelopen jaren niet mogelijk om daarmee volledig te voorzien in de personeelsbehoefte. Daarom deden wij soms meer dan ons lief is, een beroep op euroflexkrachten en uitzendkrachten. In 2009 hebben wij daaraan € 2,5 miljoen minder besteed dan in 2008, hetgeen circa 70 arbeidsplaatsen vertegenwoordigt.

Wij worden geconfronteerd met enige ongunstige factoren voor de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit (uitgedrukt als omzet per fte). De inflatie is omgeslagen in deflatie. De gemiddelde bezorgomvang per stop bij Foodservice staat onder druk als gevolg van de ongunstige marktontwikkeling (meer werk voor dezelfde omzet dus). Ook gemiddelde aankoopbedragen staan onder druk van promotionele acties, waardoor klanten meer shoppen. Ondanks deze effecten zijn wij er met name binnen EMTÉ, onze distributiecentra en de foodservicebezorglocaties in geslaagd forse productiviteitsverbeteringen te realiseren. Wij verwachten dat het personeelsbestand in 2010 ten opzichte van 2009 eveneens beperkt zal wijzigen.

De meeste medewerkers die onder de groothandel-cao vallen, zijn opgenomen in het ondernemingspensioenfonds Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group. In het jaar 2008 is er een flink gat geslagen in de tot dat moment robuuste financiële positie van het fonds, net zoals dat bij veel fondsen het geval was. Daardoor kwam het fonds in een situatie van dekkingstekort terecht en is inmiddels een herstelplan bij de toezichthouder ingediend. Dit herstelplan noopt niet tot bijzondere maatregelen, maar het fondsbestuur heeft besloten om de premie geleidelijk te verhogen tot het bedrijfstakniveau om versneld weer voldoende weerstand op te bouwen. Doordat er in 2009 geen loonsverhoging was voor de bij het fonds aangesloten werknemers behoefde er per 1 januari 2010 ook niet geïndexeerd te worden en is vooralsnog alleen de indexatie van 1 januari 2009 gepasseerd.

De dekkingsgraad ultimo 2009 is naar verwachting op 113 uitgekomen, waardoor het fonds in een situatie van reservecort verkeert. De benodigde dekkingsgraad volgens de richtlijnen van de toezichthouder belooft 116. In toelichting

5c op pagina 83 van de jaarrekening wordt uitvoerig stilgestaan bij de pensioenregelingen.

De Groep hanteert voor haar medewerkers al vele jaren een winstdelingsregeling, die afhankelijk is van de groepswinst als percentage van de omzet. Dit jaar was er door de resultatenontwikkeling sprake van een gelijk percentage van 2,7%, omdat de nettowinst evenveel toenam als de omzet. De totale winstdeling beliep een bedrag van € 3,0 miljoen, exclusief werkgeversheffingen (2008: € 2,8 miljoen).

Zoals altijd wordt dit bedrag omgezet in Sligro Food Group-aandelen als extra stimulans voor ons medewerkersparticipatieprogramma. Het personeel (exclusief directie) beschikt mede daardoor over 1.275.000 aandelen met een waarde van ruim € 30 miljoen.





# Risico en risicobeheersing

Doordat de jaarrekening onder IFRS is opgemaakt, is in toelichting 25 van de jaarrekening op pagina 103 uitvoerig stil gestaan bij een aantal specifieke risico's waar de Groep mee te maken heeft. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico van de Groep. Ook is een gevoeligheidsanalyse van deze factoren opgenomen.

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

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

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

Zelf beschouwen wij de volgende risico's als het meest cruciaal in onze bedrijfsvoering.

*In de Jaarrekening is  
eveneens stil gestaan  
bij een aantal  
specifieke risico's*







- Acquisities

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

- ICT-systemen

Goed werkende ICT-systemen zijn de levensader van ons bedrijf, net zoals bijvoorbeeld elektriciteit dat is. Dat houdt veel meer in dan continuïteit van de gegevensverwerking. Het gaat ook om de integriteit van de data en programmatuur en het daaraan gekoppelde besluitvormingsproces. De hoeveelheid klanten, producten, locaties, leveranciers en de onderlinge afhankelijkheid maken dit tot een complex proces. Tegelijkertijd kunnen dit soort systemen een duidelijk competitief voordeel bieden. Niet of niet goed werkende systemen kunnen de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. In 2009 is volop geïnvesteerd in verdere optimalisatie van diverse ICT-tools zoals continuïteitsmatrix, test tools en een tweede data-uitwijkcentrum. Dit omvangrijke project zal in 2010 worden afgerond, maar zal altijd een belangrijk aandachtspunt blijven.

- Overheid

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

worden. Met name milieu georiënteerde maatregelen kunnen erg ingrijpen op de bedrijfsvoering, waarbij niet altijd gezegd is dat het milieu daar zo mee gediend is. Soms is de politieke besluitvorming nauwelijks te voorspellen. Denk aan ingrepen als bij kerstpakketten, anti-rook beleid horeca of verpakkingenbelasting. De toewijzing van overheidsopdrachten volgens Europese mededingingsregels leidt soms tot bijzondere juridische procedures. Ook toezichthouders kunnen ernstig ingrijpen op de bedrijfsprocessen.

- Financiële markten

Tijdens de kredietcrisis is weer gebleken hoe ingrijpend ontwikkelingen in de financiële markten kunnen zijn voor de bedrijfsvoering. Nauwelijks te bedenken scenario's blijken plotseling werkelijkheid te kunnen worden en afdekkingsinstrumenten blijken niet meer te werken, omdat de gegoedheid van de tegenpartij niet meer gewaarborgd is. Dit kan een hoge invloed hebben op de beschikbaarheid van krediet.



## *In 2009 is veel aandacht besteed aan de continuïteit van de gegevensverwerking*

Beoordeling van de risico's en de gevolgen daarvan voor onze ondernemingsstrategie staan continu op de agenda van het topmanagement. Hoewel de rust op de financiële markten in 2009 enigzins is teruggekeerd, kunnen de economische omstandigheden zo snel wisselen en zijn de markten zo volatiel, dat het beoordelen van de mogelijke gevolgen een uitdaging blijft. Eén van de zaken waar we ons altijd op voor hebben gestaan, is een conservatieve financiering met voldoende weerstandsvermogen. Gebeurt het onvoorstelbare dan toch, dan zijn er normaliter op basis van een uitermate gezonde balans en bankarrangementen met commitment, voldoende middelen beschikbaar om dat onvoorstelbare aan te pakken.

### **Risicobeheersings- en controlesystemen**

Een speciale functionaris richt zich volledig op administratieve organisatie en interne controle, naast de functionele afdelingen die daarvoor verantwoordelijk blijven.

Meten is weten, is een belangrijk uitgangspunt bij risicobeheersing. Als je weet wat er gebeurt, dan kun je je beleid daarop aanpassen. Onder andere een centraal datawarehouse, waarin nagenoeg alle operationele en financiële data zijn vastgelegd, ondersteunt ons daarbij.

Alle bedrijfsonderdelen zijn daarom opgenomen of worden geïntegreerd in de centrale informatie- en beheerssystemen van de Groep. De bewezen "in control" aanpak van de Sligro-zelfbedieningsgroothandels, waar een overeenkomstig administratief organisatorisch proces plaatsvindt, dient daarbij tot norm.

In 2009 hebben wij veel vooruitgang geboekt bij de volledige administratieve en beheersmatige integratie van EMTÉ maar het uiteindelijke beoogde kwaliteitsniveau zal pas in 2010 bereikt worden.

Met ingang van 2010 vinden alle beheersmatige backoffice-activiteiten, waaronder die van de financiële afdeling, plaats op het hoofdkantoor. Hierdoor is nauwelijks sprake van indirect toezicht op de bedrijfsactiviteiten. Het toezicht op en de registratie van de processen vindt veelal direct plaats in daartoe gespecialiseerde centrale afdelingen. Mede door gebruik te maken van ICT-systemen kan het proces daardoor ook efficiënt plaatsvinden.

Dit vormt de basis voor de beoordeling van een adequate werking van het interne risicobeheersingssysteem en de daarmee verbonden interne controlemaatregelen. Dit komt tot uiting in de bewaking van de totale geld- en goederenbeweging en de verbanden daartussen door de financiële

afdeling. Hierdoor kan worden vastgesteld dat de omzet volledig en juist geregistreerd is en dat daaruit de juiste inkomende geldstroom voortvloeit. Tevens vormt deze controle de bevestiging van de juistheid van de uitgaande geldstroom naar leveranciers.

Doordat Sligro Food Group op veel locaties opereert, wordt bovendien veel van interne benchmarking gebruik gemaakt. Daarbij ondersteunt de managementinformatie de interne controle en vice-versa. Totaalcontroles vangen daarbij mogelijke leemtes in interne controle op, die samenhangen met de informele en ondernemende bedrijfscultuur, die mede aan de basis staat van het zakelijke succes van Sligro Food Group. Uiteraard zijn deze processen continu in beweging, waarbij overnames en ontwikkelingen op ICT-gebied meestal aanleiding geven tot aanpassing.

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

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

Op basis van wat in het voorgaande kort is samengevat, zijn wij van mening dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven, dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze systemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Voorts wordt verwezen naar de bestuurdersverklaring op pagina 61. Wij hebben geen indicaties dat deze systemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken.





# Corporate Governance

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

Er zijn in 2009 geen transacties geweest met mogelijke tegenstrijdige belangen van materiële omvang met bestuurders of commissarissen, noch zijn er transacties geweest met aandeelhouders die meer dan 10% van de aandelen houden.

## Hoofdpijnen Corporate Governance-structuur

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

## Directie

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



## Raad van commissarissen

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

De commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders, op voordracht van de raad van commissarissen. Een commissaris treedt uiterlijk af per het tijdstip van sluiting van de algemene vergadering, eerstvolgend op de dag gelegen vier jaar na zijn laatste benoeming en is éénmaal herbenoembaar.

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

Omdat de raad van commissarissen uit vier personen bestaat zijn de drie zogenaamde kerncommissies, auditcommissie, remuneratie- en selectie- en benoemingscommissie geïntegreerd in de raad van commissarissen.

## Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Jaarlijks binnen vier maanden na afloop van het boekjaar wordt de jaarvergadering gehouden. Buitengewone algemene vergaderingen van aandeelhouders kunnen, indien nodig, door de raad van commissarissen of de directie bijeengeroepen worden of door één of meerdere aandeelhouders die gezamenlijk minstens 10% van het geplaatste aandelenkapitaal vertegenwoordigen.

De agenda voor de algemene vergadering bevat naast de statutair vastgelegde punten, ook andere voorstellen van de raad van commissarissen, de directie dan wel van aandeelhouders die tezamen tenminste 1% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.

De belangrijkste bevoegdheden van de algemene vergadering zijn:

- Het recht de commissarissen te benoemen en de bezoldiging vast te stellen.

- De vaststelling van de jaarrekening en het verlenen van décharge aan de directie voor het gevoerde beleid en de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht over het afgelopen verslagjaar.
- Het besluiten over wijziging van de statuten of ontbinding van de vennootschap.
- Het uitgeven van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders (de directie is aangewezen als bevoegd orgaan tot uitgifte van nog niet geplaatste aandelen; deze bevoegdheid is verleend tot 11 september 2010).
- 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 11 september 2010).
- Goedkeuring te verlenen aan besluiten van de directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.

## Afwijkingen van de Code

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

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

# Investerings

## Doelstellingen

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

In 2009 hebben we in overeenstemming met onze doelstelling circa € 45 miljoen of 2% van de omzet geïnvesteerd. We hebben van de aanzienlijk verbeterde 'inkoopmarkt' op investeringsgebied gebruik gemaakt om zoveel mogelijk reeds geplande investeringen naar voren te halen in het kader van ons 'Tegen de wind in'-beleid. We schatten dat de meeste investeringsprojecten momenteel 10-15% goedkoper te realiseren zijn dan twee jaar geleden. Het zet ook extra druk op de concurrentie, want een belangrijk deel van ons

investeringsprogramma is gericht op het vestigingennetwerk, waarmee we extra omzet uit de markt kunnen halen.

De markt voor commercieel onroerend goed is voor ons, als gebruiker daarvan, ook verbeterd. Sommige verhuurders willen van door ons gehuurd onroerend goed af en wij zijn in principe geïnteresseerd in verwerving daarvan als onder andere de prijs aantrekkelijk is. In totaliteit hebben wij in 2009 voor € 9 miljoen voorheen door ons gehuurd onroerend goed gekocht, waaronder twee supermarkten en één Sligro-vestiging. Daarnaast hebben wij het onroerend goed van de nieuwe Sligro-vestiging in Roermond verworven en uitgebreid en geïnvesteerd in uitbreiding in de Sligro-vestiging in Nijmegen. Met deze twee projecten was € 8 miljoen gemoeid.

Bij de beoordeling van de hoogte van onze investeringen beschouwen wij onroerend goed afzonderlijk, want daarbij kan vaak een keuze gemaakt worden uit huur en eigendom. Zoals uit voorgaande opsomming blijkt hebben wij in totaliteit € 17 miljoen in onroerend goed geïnvesteerd.

Uit het navolgende overzicht blijkt de ontwikkeling van de netto-investeringen in relatie tot het afschrijvingsniveau.

|                            | Foodservice |             | Foodretail    |               | Totaal      |               |
|----------------------------|-------------|-------------|---------------|---------------|-------------|---------------|
|                            | 2009        | 2008        | 2009          | 2008          | 2009        | 2008          |
| <b>Netto-investeringen</b> |             |             |               |               |             |               |
| Materiële vaste activa     | 37,5        | 40,6        | 8,3           | 1,5           | 45,8        | 42,1          |
| Vastgoedbeleggingen        |             |             | (0,7)         | (7,9)         | (0,7)       | (7,9)         |
| Activa voor verkoop        | 0           | (2,7)       | 0             | (2,9)         | 0           | (5,6)         |
| <b>Totaal</b>              | <b>37,5</b> | <b>37,9</b> | <b>7,6</b>    | <b>(9,3)</b>  | <b>45,1</b> | <b>28,6</b>   |
| Afschrijvingen             | (24,6)      | (22,0)      | (17,8)        | (18,2)        | (42,4)      | (40,2)        |
| <b>Netto mutatie</b>       | <b>12,9</b> | <b>15,9</b> | <b>(10,2)</b> | <b>(27,5)</b> | <b>2,7</b>  | <b>(11,6)</b> |

In 2008 hebben we niet langer voor de kernactiviteiten gebruikt onroerend goed afgestoten.

De investeringen in 2009 bij Foodretail buiten die voor het onroerend goed zijn beperkt, omdat wij in 2006 en 2007 de meeste vestigingen up-to-date hebben gebracht. Belangrijke investeringsprojecten bij Foodservice betreffen het vestigingennetwerk.

Behalve voor onroerend goed is er ook nog geïnvesteerd in de inrichting van de vestiging in Roermond en in het uitbreiden en upgraden van de voormalige VEN-vestiging in Haarlem tot

Sligro type III-vestiging. Daarmee is deze voorheen zeer gedateerde locatie inmiddels tot één van de paradepaardjes van de Groep uitgegroeid. De omzetplus die daaruit voortgevloeid is, heeft onze verwachtingen overtroffen. De voorheen ook wat gedateerde Sligro-vestiging in Arnhem is in 2009 eveneens volledig gerenoveerd. Tot slot is de vestiging in Nijmegen uitgebreid tot type II en tegelijkertijd volledig gemoderniseerd. We hebben daarbij ook geïnvesteerd in

onroerend goed dat wij verhuren aan Office Centre, waarmee wij vaker commercieel samenwerken, omdat we versterkend op elkaars omzet werken. Behalve aan het onroerend goed hebben we € 12 miljoen aan deze vier projecten besteed.

Voor het jaar 2010 staan er weer veel interessante projecten op de rol. Het belangrijkste commerciële project betreft de Sligro-vestiging in Tilburg, die substantieel uitgebreid en gemoderniseerd kan worden op de bestaande uitstekende locatie, nu een naast onze vestiging gelegen terrein verworven kon worden. We hebben er 15 jaar op moeten wachten, maar in 2010 zal het er dan toch van komen.

Op logistiek terrein zullen wij in het tweede kwartaal van 2010 een nieuwe bezorglocatie in Nieuwegein in gebruik nemen voor de regio Midden-Nederland. Zoals elders in dit

verslag toegelicht, hebben wij in Amsterdam onroerend goed gehuurd dat aangepast wordt tot de veruit grootste bezorglocatie van de Groep. Met dit project is een investering van méér dan € 5 miljoen gemoeid.

Wij verwachten dat de totale investeringsomvang in 2010 binnen de doelstelling zal blijven.

De centrale overheid stimuleert investeringen met fiscale faciliteiten om de economische bedrijvigheid te bevorderen. Daar zijn wij blij mee als steun in de rug van ons 'Tegen de wind in'-beleid. Met de belastingdienst hebben wij goede afspraken kunnen maken over de praktische toepassing daarvan. Dat staat soms in schril contrast tot het beleid van sommige gemeenten, die helemaal niets beslissen en daarvoor erg vertragend werken.







# Resultaten



## Doelstellingen

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

## Financieel beleid

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

De groepsdirectie is actief betrokken bij het beleid en de uitvoering daarvan in alle bedrijfsonderdelen. In het hoofdkantoor van de Groep zijn veel sturende elementen opgenomen voor de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. De kosten en opbrengsten daarvan worden via een verdeelsysteem toegerekend, met de wetenschap dat de daarvoor te maken kosten in ieder geval niet positief ten goede komen aan het groepsresultaat. Wij hanteren geen traditionele budgetteringscyclus, maar maken voor de sturing gebruik van gedetailleerde rapportages over de werkelijke ontwikkelingen naar meerdere gezichtspunten, in combinatie met voortschrijdende prognoses.

*De autonome  
omzettoename van  
de Groep beliep 5,1%*





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

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

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

|                                    | <i>x € miljoen</i> |                | <i>In % van de omzet</i> |               |
|------------------------------------|--------------------|----------------|--------------------------|---------------|
|                                    | <b>2009</b>        | <b>2008</b>    | <b>2009</b>              | <b>2008</b>   |
| <b>Omzet</b>                       | <b>2.258,0</b>     | <b>2.167,6</b> | <b>100,0</b>             | <b>100,0</b>  |
| Inkoopwaarde van de omzet          | (1.732,3)          | (1.651,5)      | (76,7)                   | (76,2)        |
| <b>Brutowinst</b>                  | <b>525,7</b>       | <b>516,1</b>   | <b>23,3</b>              | <b>23,8</b>   |
| <b>Overige bedrijfsopbrengsten</b> | <b>1,6</b>         | <b>8,2</b>     | <b>0,1</b>               | <b>0,4</b>    |
| <b>Totale bedrijfskosten</b>       | <b>(429,1)</b>     | <b>(425,7)</b> | <b>(19,1)</b>            | <b>(19,7)</b> |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>           | <b>98,2</b>        | <b>98,6</b>    | <b>4,3</b>               | <b>4,5</b>    |
| Financiële baten en lasten         | (0,3)              | (6,3)          | (0,0)                    | (0,2)         |
| <b>Winst vóór belastingen</b>      | <b>97,9</b>        | <b>92,3</b>    | <b>4,3</b>               | <b>4,3</b>    |
| Belastingen                        | (23,6)             | (21,0)         | (1,0)                    | (1,0)         |
| <b>Winst over het boekjaar</b>     | <b>74,3</b>        | <b>71,3</b>    | <b>3,3</b>               | <b>3,3</b>    |

De totale omzet liet in 2009 een stijging zien van 4,2% tot € 2.258 miljoen.

Het boekjaar 2009 bestond uit 53 weken, een extra week dus. Zonder het effect van die week en na correctie voor afgestoten foodretailomzet nam de omzet van de Groep autonoom met 5,1% toe. De autonome omzet bij Foodservice is in 2009 met 4,4% toegenomen, ondersteund door groei in het petrolkanaal. Zoals uit het hoofdstuk Commerciële ontwikkeling blijkt staat de totale markt behoorlijk onder druk. Het marktaandeel nam dan ook met 0,7% toe tot 17,4%. Foodretail zag de like-for-like omzetgroei gedurende het jaar versnellen en realiseerde over het gehele jaar een toename van 6,3%. In het vierde kwartaal beliep de groei zelfs 8,5%. Operationele verbeteringen en een succesvol commercieel beleid waren de belangrijkste factoren, waardoor wij ook bij Foodretail beter presteerden dan de markt.

De groei in beide marktsegmenten is gerealiseerd in markten, waarvan het prijsniveau gedurende 2009 geleidelijk omsloeg van circa 4% inflatie in circa 1% deflatie.

De brutowinst nam in absolute zin toe met bijna € 10 miljoen tot bijna € 526 miljoen. Als percentage van de omzet betekende dat een afname van 0,5%. Prijzen stonden onder druk als gevolg van lagere grondstofkosten en van toenemende concurrentie, die vooral samenhang met de economische omstandigheden. De groei in het petrolkanaal bij Foodservice leidde eveneens tot een relatief afnemende brutowinst, omdat bij deze klantengroep een hoog aandeel van de omzet uit rookwaren met lage brutowinstmarges bestaat. Daar staat tegenover dat bij Foodretail het aandeel van EMTÉ in de omzet is toegenomen van 69% tot 75%.

De overige bedrijfsopbrengsten zijn in 2009 ten opzichte van 2008 afgenomen met € 6,4 miljoen tot € 1,6 miljoen. De afname betreft voornamelijk incidentele resultaten. In 2008 beliepen boekwinsten en reële waardeaanpassingen per saldo € 4,6 miljoen positief, terwijl in 2009 bij die post een verlies van € 1,5 miljoen werd gemaakt. In totaliteit namen de overige bedrijfsopbrengsten met 0,3% van de omzet af ten opzichte van het voorafgaande jaar.

De gewijzigde mix van de bedrijfsactiviteiten en de groei bij Foodservice in het petrolkanaal hebben per saldo ook invloed op de samenstelling en relatieve hoogte van de bedrijfskosten.

Daarnaast zijn besparingen gerealiseerd. Bij Foodretail leidden de operationele verbeteringen in de gehele supply chain tot een vermindering van de relatieve kosten. Bovendien was in 2008 € 3 miljoen meer reservering nodig voor debiteurenverliezen bij Foodretail voor gesloten franchisevestigingen. Aan de foodservicezijde droeg onder meer het PapierLoos Order Picken-project nog substantieel bij aan de besparingen. Daar stond tegenover dat de gemiddelde 'drop' bij bezorging afnam door de slechte gang van zaken bij vooral onze horecaafnemers. Daardoor moeten wij relatief meer kosten maken bij het verzamelen en transporteren van de goederen. In de huidige marktomstandigheden kunnen en willen we die niet doorberekenen aan onze klanten. De extra week in het boekjaar 2009 heeft per saldo een gunstig effect op de relatieve kosten, omdat niet alle kosten weekgebonden zijn.

Per saldo namen de kosten in absolute zin met € 3,4 miljoen toe tot € 429,1 miljoen. Als percentage van de omzet betekende dit een afname van 0,6% tot 19,1%.

Het bedrijfsresultaat was met € 98,2 miljoen nagenoeg gelijk aan 2008. Als percentage van de omzet was er een afname van 0,2% tot 4,3%. Zonder de incidentele boekresultaten uit 2008 zou het relatieve bedrijfsresultaat toegenomen zijn. Zoals uit de opstelling hierna blijkt wordt het bedrijfsresultaat in zeer belangrijke mate bij Foodservice gerealiseerd.

*Nettowinst ad € 74,3 miljoen  
all-time high!*



(x € miljoen)

|                                                                            | <i>Foodservice</i> |             | <i>Foodretail</i> |             | <i>Totaal</i> |             |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|-------------------|-------------|---------------|-------------|
|                                                                            | <i>2009</i>        | <i>2008</i> | <i>2009</i>       | <i>2008</i> | <i>2009</i>   | <i>2008</i> |
| Omzet                                                                      | 1.531,1            | 1.443,9     | 726,9             | 723,7       | 2.258,0       | 2.167,6     |
| Overige bedrijfsopbrengsten                                                | (0,2)              | 3,2         | 1,8               | 5,0         | 1,6           | 8,2         |
| Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)                                           | 120,1              | 119,5       | 28,7              | 27,3        | 148,8         | 146,8       |
| Bedrijfsresultaat (ebit)                                                   | 92,7               | 94,8        | 5,5               | 3,8         | 98,2          | 98,6        |
| Netto geïnvesteerd vermogen<br>(jaarultimo) <sup>1)</sup>                  | 426,1              | 412,8       | 177,3             | 191,4       | 603,4         | 604,2       |
| Bruto bedrijfsresultaat in %<br>van de omzet                               | 7,8                | 8,3         | 3,9               | 3,6         | 6,6           | 6,8         |
| Bedrijfsresultaat in %<br>van de omzet                                     | 6,1                | 6,6         | 0,8               | 0,5         | 4,3           | 4,5         |
| Bedrijfsresultaat in % van het<br>gemiddeld netto geïnvesteerd<br>vermogen | 22,1               | 23,5        | 3,0               | 1,9         | 16,3          | 16,3        |

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen.



## Jubileumdividend over 2009 € 1,00 per aandeel

In absolute zin was het bedrijfsresultaat van Foodservice nagenoeg gelijk aan 2008. Als percentage van de omzet was er een afname van 6,6% naar 6,1%. Wij beschouwen het nagenoeg gelijke bedrijfsresultaat van Foodservice als een goede prestatie, indien de marktomstandigheden in aanmerking worden genomen.

Het bedrijfsresultaat van Foodretail verbeterde ten opzichte van 2008, maar ligt in absolute zin op een bescheiden niveau. Kwalitatief is de verbetering van het bedrijfsresultaat van Foodretail hoger als de incidentele post overige bedrijfsopbrengsten in aanmerking wordt genomen. Bovendien is het bedrijfsresultaat in 2009 in de tweede helft van het jaar gerealiseerd en in 2008 juist in de eerste helft.

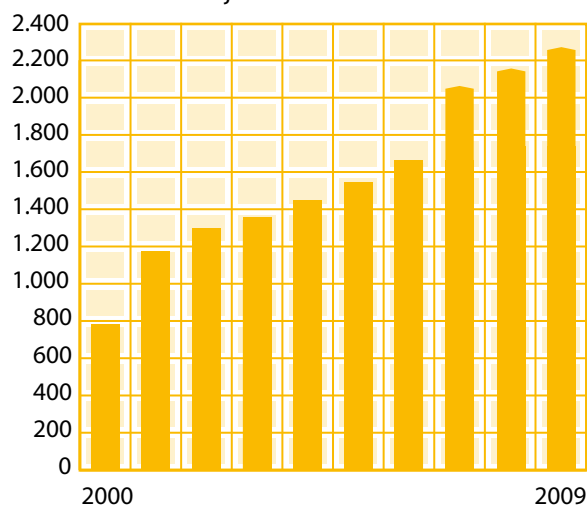
Onze conclusie bij Foodretail is dat we met de realisatie van het Masterplan Foodretail goed op koers liggen. Ten opzichte van de lagere overige bedrijfsopbrengsten staan lagere

financiële lasten en hogere deelnemingsresultaten. De rentelasten zijn substantieel verminderd door schuldafbouw, maar vooral door lagere tarieven als gevolg van het beleid van de Europese Centrale Bank. Het deelnemingsresultaat nam toe doordat Spar haar resultaat wist te verbeteren na het integratiejaar 2008, waarin de MeerMarkt- en Attentomzet instroomde.

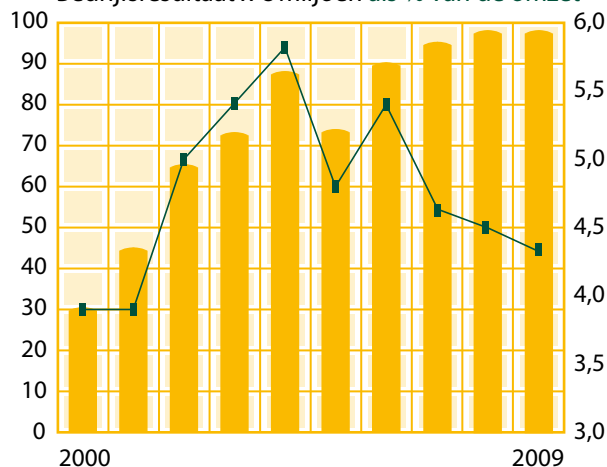
De winst over het boekjaar is toegenomen met 4,2% tot € 74,3 miljoen. De winst per aandeel berekend over het gemiddeld aantal uitstaande aandelen belooft € 1,68 ten opzichte van € 1,63 in 2008, een toename van 3,1%.

In verband met het 75-jarig bestaan van de Groep op 19 april 2010 wordt voorgesteld om over 2009 een jubileumdividend in contanten uit te keren van € 1,00. De uitkeringsquote belooft daarmee 59,5%.

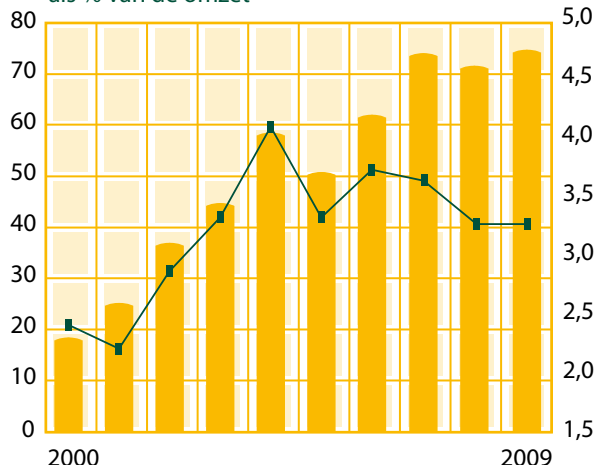
Omzet x € miljoen



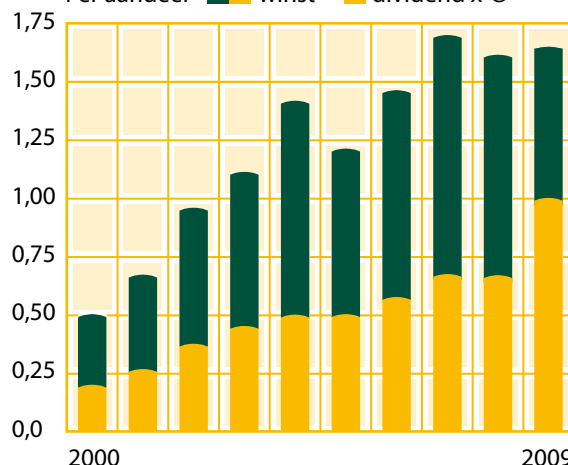
Bedrijfsresultaat x € miljoen als % van de omzet



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



Per aandeel ■ winst - ■ dividend x €



# Financiering

## Doelstellingen

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

Het afgelopen jaar is er geleidelijk meer duidelijkheid ontstaan over de kredietmarkt en de rol die banken en de (onderhandse) kapitaalmarkt daarin hebben. De kredietmarkt is behoorlijk gewijzigd. Onze voorlopige constatering is dat bancaire financiering minder aantrekkelijk is voor ons.

Zowel qua prijs als looptijd en overige voorwaarden lijkt de onderhandse (USPP) kapitaalmarkt betere mogelijkheden te bieden, behalve voor de korte termijn kredietbehoefte. Het

lijkt daarom verstandig (nog) minder een beroep te doen op korte faciliteiten en de banden met de kapitaalmarkt verder aan te trekken. De contacten met bestaande en potentiële USPP bondholders hebben wij daarom geïntensiveerd en wij hebben gemerkt dat deze beleggers nog steeds volop geïnteresseerd zijn om in onze lange termijn kapitaalbehoefte te (blijven) voorzien tegen redelijke voorwaarden.

Wij besteden ook veel aandacht aan de relatie met bestaande en potentiële beleggers in ons aandeel. Dat betreft zowel institutionele als particuliere beleggers. Dat begint natuurlijk met toegankelijkheid en transparante en consequente communicatie in binnen- en buitenland. Onze langjarige inspanningen ter zake bleven niet onopgemerkt, want na het verkrijgen van Investor Relations-prijzen in Nederland (ook over 2009) verkegen wij van het Engelse blad IR Magazine de prestigieuze Grand Prix for best overall investor relations small or mid-cap company UK & Continental Europe.



Kapitaalverschaffers van eigen en vreemd vermogen weten dat de Groep een conservatief financieel beleid combineert met een ondernemend en prestatiegericht bedrijfsbeleid. Dat beleid is zowel op de korte als de lange termijn gericht. Groei door middel van acquisities was en blijft onderdeel van ons beleid. We kunnen echter de discipline opbrengen om geen overnames te doen als de nadruk moet liggen op integratie of als er eenvoudigweg geen aantrekkelijk aanbod is. Ondanks de moeilijke marktomstandigheden in de foodservicemarkt,

meestal een gunstig klimaat voor acquisities, heeft dat in 2009 nauwelijks tot transacties geleid.

Het heeft alleen tot grote financiële problemen geleid in de petrolsector, die echter relatief weinig geraakt is. Sligro Food Group zelf heeft haar financiële positie in 2009 wederom weten te versterken. Dat wordt vooral veroorzaakt door de netto kasstroom uit operationele activiteiten ad € 123 miljoen.

Het werkkapitaal is in 2009 met ruim € 4 miljoen toegenomen tot € 122 miljoen, zoals blijkt uit het navolgende overzicht.

(x € miljoen)

|                                                             | 2009         | 2008         |
|-------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Flottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten | 304,4        | 325,8        |
| Kortlopende verplichtingen exclusief rentedragende posten   | 182,4        | 208,0        |
|                                                             | <u>122,0</u> | <u>117,8</u> |

Het werkkapitaal is beïnvloed door de afsluitdatum van het boekjaar als gevolg van de 53<sup>e</sup> (extra) week. Wij schatten in dat deze extra week na Kerstmis onze activa met € 5 miljoen heeft verminderd, maar de verplichtingen met circa € 25 miljoen. Ultimo 2008 sloten wij het boekjaar net vóór Kerstmis af, waardoor de schuld aan leveranciers eenmalig circa € 15 miljoen hoger was. Dit heeft ook geleid tot het in het boekjaar 2009 betalen van 13 maanden belasting, hetgeen circa € 10 miljoen extra is. Per saldo betekent dat een 'investering' in werkkapitaal van € 20 miljoen, die alleen samenhangt met de afsluitdatum, maar geen structurele economische betekenis heeft. Gecorrigeerd voor de 53<sup>e</sup> week is er derhalve onderliggend sprake van een afname van het werkkapitaal met € 15 miljoen. In 2009 waren wij vooral succesvol bij het verminderen van onnodige voorraden in het centrale distributiecentrum.

Onderstaand hebben wij een verkort kasstroomoverzicht opgenomen.

(x € miljoen)

|                                                | 2009        | 2008        |
|------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Netto kasstroom uit operationele activiteiten  | 123,3       | 102,8       |
| Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten   | (48,9)      | (29,9)      |
| Vrije kasstroom                                | <u>74,4</u> | <u>72,9</u> |
| <b>Aangewend voor:</b>                         |             |             |
| Betalen van dividend                           | 18,9        | 13,9        |
| Aflossing van schuld en mutatie in liquiditeit | 55,5        | 59,0        |
|                                                | <u>74,4</u> | <u>72,9</u> |

Uit deze opstelling blijkt dat de vrije kasstroom met ruim € 74 miljoen nagenoeg gelijk is aan die van 2008. Operationeel hebben we ruim € 20 miljoen meer verdiend, maar dat extra bedrag is geherinvesteerd in het bedrijf. We hebben van de mogelijkheden die de kredietcrisis gaf gebruik gemaakt door onder andere onroerend goed te kopen ad € 17 miljoen, waarvan circa € 9 miljoen voor voorheen door ons gehuurd onroerend goed. Wij verwachten voor 2010 geen bijzondere ontwikkelingen ten aanzien van de financiering.



# Vooruitzichten

We hebben in 2009 moeten constateren dat de foodservice-markt zich in deze crisis cyclischer gedroeg dan in voorgaande crises. Nadat we het jaar 2009 hebben afgesloten met de grootste economische krimp sinds de tweede wereldoorlog, bereiken ons de laatste tijd meerdere berichten over verwacht economisch herstel. Wij zijn direct of indirect afhankelijk van de bestedingen door de Nederlandse consument. De consument blijft echt wel eten, maar het maakt voor ons ook uit wat en waar gegeten wordt. De consument laat zich daarbij onder andere leiden door de inhoud van zijn portemonnee en zijn vooruitzichten daarop. Bij dat laatste speelt vooral (dreigende) werkloosheid een rol. Daarom is er ons inziens niet zoveel reden tot groot optimisme voor de consumentenbestedingen. Het kan dan wel zo zijn dat er economische groei is in 2010, maar de werkloosheid zal verder oplopen en de besteedbare inkomens zullen enigszins onder druk staan. Voor supermarkten is de verwachting dat de markt met circa 1,5% zal groeien ten opzichte van circa 3% in 2009. Wij vragen ons af of die 1,5% gehaald zal worden, gezien de aanwezige en te verwachten prijsdruk in de markt door de staat van de economie en de zich wijzigende marktverhoudingen. De voorspellingen voor de foodservicemarkt gaan ook van een kleine plus uit, maar daar is minder eenduidigheid over. Horeca is van nature optimistisch ingesteld en wij hopen dat dat terecht is.

Al met al is onze inschatting dat de markten stabiel of licht positief zullen zijn. Dat zal gepaard gaan met prijsdruk en wellicht nog enige verdere downtrading in de horecamarkt. Ook in 2009 zagen we een ontwikkeling dat de consument zich bij zijn restaurantkeuze meer richt op 'value for money'-concepten.

Wij verwachten dat we het in beide bedrijfsactiviteiten beter zullen doen dan de markt. Bij onze supermarkten zal dat het gevolg zijn van continuering van ons beleid uit 2009 en verdere maatregelen uit het Masterplan Foodretail. Bij Foodservice presteren we al heel veel jaren beter dan de markt en daar gaan we ook voor 2010 vanuit. De onderliggende factoren daarvoor zijn de kracht van de Sligro-formule en de verhoogde kwaliteit van dienstverlening bij bezorging, in combinatie met een kwalitatief hoogwaardig vestigingen-netwerk en een verbeterde infrastructuur.

Bij de kosten verwachten wij een beperkte prijsstijging in 2010. Zelf hebben we drie grote projecten die gericht zijn op substantiële kwaliteitsverhoging en tot forse kostenverlagingen zullen leiden.

- Het Masterplan Foodretail gaat zijn tweede jaar in. Er is veel bereikt in 2009, maar ook nog veel te doen de komende jaren. Een verdere verhoging van de vloerproductiviteit in combinatie met efficiencyverhoging kan nog tot verdere besparingen leiden.
- In 2008 en 2009 hebben we een eerste omvangrijke besparing bereikt met het PLOP-project (in combinatie met kwalitatief betere dienstverlening). Inmiddels is in kaart gebracht waar we deze techniek, in verschillende varianten, nog kunnen inzetten. We denken daarmee nog het dubbele besparingspotentieel uit 2008 en 2009 te kunnen bereiken de komende twee jaar.
- Het project 'Groot Amsterdam' is eveneens een sleutelproject voor de komende twee jaar, waar onder meer een besparingspotentieel van miljoenen per jaar mee gemoeid is. Zoals op pagina 26 toegelicht zal dat echter in 2010 ons resultaat drukken door toename van de afschrijvingen door de verkorte levensduur van de huidige activa.

Het zal niet verbazen dat de variabele beloning van de directie voor de helft afhankelijk is gemaakt van het succesvol realiseren van deze belangrijke projecten.

Wij hebben vertrouwen in de toekomst en investeren daar dan ook in. Op de korte termijn zien wij echter geen significant marktherstel en gaan uit van verdere prijsdruk in de markt, die de marges kan aantasten. In hoeverre dat door besparingen gecompenseerd kan worden, valt te bezien. Het geheel is te onzeker om concrete uitspraken te doen over de te verwachten resultaten. Schijnzekerheid willen wij niet bieden.

In onze trading update van 22 april zullen wij nader ingaan op de ontwikkelingen in het eerste kwartaal. Op 22 juli worden de halfjaarcijfers gepubliceerd.

*Wij verwachten dat we het in beide bedrijfsactiviteiten beter zullen doen dan de markt*

# Bestuurdersverklaring

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

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 68 tot en met 114 van dit verslag, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst over het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
2. Het jaarverslag, zoals opgenomen op de pagina's 13 tot en met 60 van dit verslag, geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het jaarverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Sligro Food Group wordt geconfronteerd beschreven.

*K.M. Slippens, directievoorzitter*

*H.L. van Rozendaal, financieel directeur*

*J.H.F. Pardoel, directeur Foodretail*

*J.H. Peterse, directeur Foodservice*



# *Bericht van de raad* van commissarissen



V.l.n.r. Frank De Moor, Ronald Latenstein van Voorst,  
Dorine Burmanje en Adriaan Nühn

# Aan de aandeelhouders

## Tegen de wind in!

In het jaar 2009 werden de gevolgen van de kredietcrisis volop zichtbaar in de economie. Die invloed bleek groter dan wij tevoren hadden ingeschat voor de marktsegmenten waarop wij ons richten. Dat was zeker het geval bij Foodservice, want, hoewel we allemaal zijn blijven eten, zijn de foodservice-bestedingen toch met meer dan 3% afgenomen. In de afgelopen twintig jaar hebben we zelden een afname in deze markt van meer dan 1% gezien. Ook de toename van de bestedingen in het supermarktsegment is gedurende 2009 geleidelijk afgenomen en is eind 2009 zelfs gestabiliseerd.

Gelukkig heeft Sligro Food Group het in beide marktsegmenten in 2009 duidelijk beter gedaan dan de markt. Foodservice laat dat al veel jaren zien. Foodretail wist een achterstand op de marktontwikkeling in de afgelopen jaren om te buigen naar een voorsprong door een succesvolle uitvoering van het Masterplan Foodretail.

Het motto voor 2009 luidde 'Tegen de wind in' en we mogen constateren dat Sligro Food Group de sterke economische tegenwind in 2009 goed getrotseerd heeft.

## Resultaat en dividend

Het beleid was in 2009 bij Foodservice vooral gericht op omzet, omzet en omzet, gecombineerd met kwalitatief goede dienstverlening en het onder controle houden van de kosten. Ondanks de stevige prijsdruk in de foodservicemarkt als gevolg van de krimpende markt en € 3 miljoen minder overige bedrijfsopbrengsten, liet Foodservice maar een zeer bescheiden afname van haar resultaten zien.

Foodretail liet gedurende het jaar een toenemende verbetering van haar resultaten zien. Vooral in de eerste helft van 2009 stonden de resultaten nog onder druk van een rationalisatie van de winkelportefeuille, terwijl er in 2008 juist boekwinsten bij het afstoten van locaties waren gerealiseerd. De overige bedrijfsopbrengsten lieten ten opzichte van 2008 dan ook een afname zien van € 3 miljoen. Desalniettemin beliep het bedrijfsresultaat over 2009 bijna € 2 miljoen meer dan in 2008.

Tegenover de afgenomen overige bedrijfsopbrengsten staat een vergelijkbare verbetering van de financiële baten en lasten.

De nettowinst over 2009 is met € 74,3 miljoen 4,2% hoger dan de € 71,3 miljoen over 2008. De door de directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2009, waaruit dat blijkt, draagt onze instemming. Het voorstel van de directie om het dividend

over 2009 vast te stellen op € 1,00 per aandeel in het kader van het 75-jarig jubileum van de Groep heeft eveneens onze instemming.

## Toezicht

In 2009 is de raad van commissarissen vijfmaal regulier in formele zitting bijeen geweest, waarbij in één van die bijeenkomsten één commissaris verhinderd was. Behalve deze vergaderingen is er in een extra vergadering specifiek uitvoerig stil gestaan bij het in maart 2009 gepubliceerde Masterplan Foodretail en bij de algehele foodretailstrategie. Daarenboven vinden er door het jaar heen diverse contacten plaats tussen individuele leden van de raad van commissarissen en de directie. Zoals gebruikelijk hebben de uitvoering van de ondernemingsstrategie en het effect daarvan op de resultaten- en vermogenspositie centraal gestaan. Maandelijks krijgt de raad inzicht in de ontwikkeling daarvan.

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

- de middellange termijn groeistrategie en acquisitiemogelijkheden;
- de ontwikkelingen in de foodretailmarkt;
- het Masterplan Foodretail, de voortgang daarvan en de mogelijke omzetting van Golff in EMTÉ franchise;
- de gevolgen van de kredietcrisis onder meer in relatie tot de financiering, de rol en opstelling van banken, de gevolgen voor het ondernemingspensioenfonds en het debiteurenrisico;
- de invloed van fiscale crisismaatregelen op de fiscale en financiële positie;
- investeringsplannen en in het bijzonder die met betrekking tot de samenvoeging van de bezorgactiviteiten in de regio Amsterdam en de overdracht van een deel van de versactiviteiten aan een Fresh Partner;
- de samenwerking op het gebied van rookwarenonderpicking;
- de sluiting van één van de productielocaties;
- het diversiteitsbeleid;
- analistenrapporten en het investor relationsbeleid;
- de begroting voor het nieuwe jaar.

Daarnaast worden elk jaar bepaalde aspecten van het bedrijf door de verantwoordelijke functionarissen toegelicht aan de raad van commissarissen. Dit jaar waren dat het management development- en P&O-beleid en de ontwikkelingen bij productie, waartoe ook de nieuwe faciliteit in Eindhoven is bezocht.



Eenmaal per jaar wordt met de directie in het bijzonder stilgestaan bij de risicobeheersings- en controlesystemen. Buiten aanwezigheid van de directie wordt stilgestaan bij het functioneren van de directie en de raad van commissarissen onderling. Daarbij wordt ook de remuneratie van de directie betrokken. Tevens wordt dan met de externe accountant diens management letter besproken inzake zijn bevindingen over administratieve organisatie en interne controle. Wij hebben wederom vastgesteld dat er een goede werkrelatie tussen raad en directie is.

### Arbeidsvoorwaarden directie

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

De hoofdlijnen daarvan houden in:

- de raad van commissarissen stelt dit beleid op en de algemene vergadering van aandeelhouders stelt het vast;
- het beleid moet het mogelijk maken om gekwalificeerde personen aan te trekken als directielid;
- het beloningsbeleid heeft een ondernemend karakter, maar dient tevens in redelijke relatie te staan tot de overige managementleden.

Het remuneratiepakket bestaat uit:

- een vast jaarsalaris;
- een korte termijn bonusplan;
- een lange termijn bonusplan, dat verplicht in aandelen moet worden omgezet;
- pensioen op basis van een beschikbaar premiesysteem;
- overige arbeidsvoorwaarden.

Zowel het korte termijn als het lange termijn bonusplan belooft 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de doelstellingen op het 'at target' niveau. In het jaar 2009 werd het realiseren van de budgettaire winstdoelstelling voor de helft in de bonusberekening betrokken. De andere helft was gelijk verdeeld over het bereiken van ruime vooruitgang bij de uitvoering van het Masterplan Foodretail en over werkkapitaalbeheersing. De totale bonusverhouding in relatie tot het vaste salaris weerspiegelt een ondernemend beloningsniveau. Uitgangspunt van het beleid is dat het variabele deel echter niet te belangrijk mag worden in relatie tot de vaste c.q. totale beloning. Door het lange termijn bonusplan verplicht om te zetten in geblokkeerde aandelen zijn de variabele beloningen ook op lange termijn gericht op waardecreatie.

In het jaar 2009 is de variabele beloning uitgekomen op 72% van het 'at target' niveau.

Eens per drie jaar wordt de beloning getoetst aan marktgegevens, voor het laatst per 1 januari 2010, hetgeen niet tot aanpassing heeft geleid. Tussentijdse aanpassingen volgen het beleid bij de overige functionarissen die geen recht hebben op de verplichte CAO-stijging. De beloning zelf is toegelicht in toelichting 6 van de jaarrekening op pagina 86.

De bestuurders van Sligro Food Group, met uitzondering van de heer Pardoel, hebben contracten voor onbepaalde tijd in tegenstelling tot de Code. Deze afwijking is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit hangt samen met het streven om gelijksoortige bestuurders gelijksoortig te behandelen en om interne recrutering zoveel mogelijk te faciliteren. De opzegtermijnen door bestuurders belopen 3 respectievelijk 6 maanden. Ingevolge de wet worden die voor de Vennootschap verdubbeld. In de arbeidsovereenkomsten van de bestuurders zijn geen bepalingen opgenomen over ontslagvergoedingen. Dit hangt samen met het voorgaande. Ook deze afwijking van de Code is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

### Personele mutaties

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 maart 2009 is de raad van commissarissen uitgebreid met de heer A. Nühn, die tevens tot voorzitter is benoemd. Per die datum zijn de heren Hielkema en Van Hedel teruggetreden, omdat zij de statutaire maximale benoemingsperiode van acht jaar hebben bereikt. Hiermee bestaat de raad weer uit het gebruikelijke aantal van vier personen. Wij zijn de heren Hielkema en Van Hedel veel dank verschuldigd voor hun bijdrage aan de ontwikkeling van Sligro Food Group gedurende acht jaar.

Op acht augustus 2009 is op 85-jarige leeftijd de heer Louis Slippens overleden. Hij heeft aan de basis gestaan van de ontwikkeling van Sligro Food Group van éénmanszaak tot aan het huidige bedrijf met bijna 10.000 medewerkers. Wij zullen zijn wijze adviezen en bindende kracht missen.

## Jaarrekening

De directie heeft de jaarrekening 2009 opgesteld. De jaarrekening is besproken in een vergadering waarin de externe accountant voor toelichting aanwezig was. De jaarrekening is door KPMG Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien, die is opgenomen op pagina 115 onder het hoofdstuk "Overige gegevens".

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2009 vast te stellen;
- de winstverdeling vast te stellen;
- de directie décharge te verlenen voor het gevoerde beleid;
- onze raad décharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

Dankzij de inzet van directie en alle medewerkers van de Groep heeft Sligro Food Group de economische stormen goed doorstaan en ook tegen de wind in de koers vast kunnen houden. Wij zijn hen daarvoor erg erkentelijk.

Veghel, 28 januari 2010



## Raad van commissarissen

- A. Nühn (56)  
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2009 tot 2013 en herbenoembaar. Commissaris bij Macintosh Retail Group N.V., Alpinvest Partners, Leaf, Anglovaal Industries, Heiploeg, Plukon Royale en het Wereldnatuurfonds.
- Th.A.J. Burmanje (55)  
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v). Benoemd in 2008 tot 2012 en herbenoembaar. Voorzitter van de Raad van Bestuur van het Kadaster. Lid van Raad van Toezicht Deltares en het Curatorium Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Commissaris bij ARN B.V. te Weurt. Voorzitter RVC Canissius Wilhelmina Ziekenhuis.
- R.R. Latenstein van Voorst (45)  
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2008 tot 2012 en herbenoembaar. Voorzitter van de Raad van Bestuur van SNS Reaal N.V. Bestuurslid Oranje fonds en NO-NCW, Verbond van Verzekeraars en Stichting Kinderopvang Humanitas. Commissaris bij Climate Change Capital.
- F.K. De Moor (47)  
Commissaris, Belgische nationaliteit (m). Herbenoemd in 2008 tot 2012 en niet meer herbenoembaar. Voorzitter Raad van Bestuur Macintosh Retail Group N.V. Commissaris bij Mediq N.V.

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

*Sligro Food Group heeft  
de economische stormen  
goed doorstaan*



# ***Jaarrekening*** 2009





# Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2009

(x € 1.000)

|                                                              | <i>Toelichting</i> | <b>2009</b>      | <b>2008</b>      | <b>2007</b>      |
|--------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Omzet</b>                                                 | <b>2, 3</b>        | <b>2.258.021</b> | <b>2.167.585</b> | <b>2.065.686</b> |
| Inkoopwaarde van de omzet                                    |                    | (1.732.311)      | (1.651.526)      | (1.592.431)      |
| <b>Brutowinst</b>                                            |                    | <b>525.710</b>   | <b>516.059</b>   | <b>473.255</b>   |
| <b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>                           | <b>4</b>           | <b>1.614</b>     | <b>8.171</b>     | <b>10.785</b>    |
| Personeelskosten                                             | 5                  | (223.080)        | (220.997)        | (198.778)        |
| Huisvestingskosten                                           |                    | (60.743)         | (59.635)         | (51.241)         |
| Verkoopkosten                                                |                    | (18.298)         | (20.842)         | (24.350)         |
| Logistieke kosten                                            |                    | (63.024)         | (62.115)         | (61.625)         |
| Algemene kosten                                              |                    | (13.416)         | (13.808)         | (13.181)         |
| Afschrijving materiële vaste activa                          | 11                 | (42.406)         | (40.211)         | (33.829)         |
| Amortisatie immateriële activa                               | 10                 | (8.174)          | (8.069)          | (5.212)          |
| <b>Totaal bedrijfskosten</b>                                 |                    | <b>(429.141)</b> | <b>(425.677)</b> | <b>(388.216)</b> |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                     | <b>3</b>           | <b>98.183</b>    | <b>98.553</b>    | <b>95.824</b>    |
| Financieringsbaten                                           | 8                  | 353              | 1.188            | 976              |
| Financieringslasten                                          | 8                  | (6.410)          | (12.232)         | (11.921)         |
| Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen      | 13                 | 5.768            | 4.838            | 1.682            |
| Transactieresultaat geassocieerde deelneming                 |                    |                  |                  | 9.409            |
| <b>Winst vóór belastingen</b>                                |                    | <b>97.894</b>    | <b>92.347</b>    | <b>95.970</b>    |
| Winstbelastingen                                             | 9                  | (23.584)         | (20.999)         | (21.793)         |
| <b>Winst over het boekjaar</b>                               |                    | <b>74.310</b>    | <b>71.348</b>    | <b>74.177</b>    |
| <b>Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap</b> |                    | <b>74.310</b>    | <b>71.348</b>    | <b>74.177</b>    |
| <b>Gegevens per aandeel</b>                                  |                    | <b>€</b>         | <b>€</b>         | <b>€</b>         |
| Gewone winst per aandeel                                     | 20                 | 1,68             | 1,63             | 1,72             |
| Verwaterde winst per aandeel                                 | 20                 | 1,68             | 1,63             | 1,72             |
| Voorgesteld dividend                                         | 19                 | 1,00             | 0,65             | 0,65             |

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2009

(x € 1.000)

|                                                                                               | <i>Toelichting</i> | <b>2009</b>            | <b>2008</b>            | <b>2007</b>            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Ontvangsten van afnemers                                                                      |                    | 2.464.314              | 2.350.712              | 2.235.456              |
| Overige bedrijfsopbrengsten                                                                   |                    | 2.911                  | 3.590                  | 4.075                  |
|                                                                                               |                    | <u>2.467.225</u>       | <u>2.354.302</u>       | <u>2.239.531</u>       |
| Betalingen aan leveranciers                                                                   |                    | (2.014.013)            | (1.931.487)            | (1.889.084)            |
| Betalingen aan werknemers                                                                     |                    | (118.770)              | (116.829)              | (103.887)              |
| Betalingen aan de overheid                                                                    |                    | (184.088)              | (177.136)              | (137.657)              |
|                                                                                               |                    | <u>(2.316.871)</u>     | <u>(2.225.452)</u>     | <u>(2.130.628)</u>     |
| Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties                                                         | 30                 | 150.354                | 128.850                | 108.903                |
| Ontvangen rente                                                                               |                    | 352                    | 1.188                  | 976                    |
| Ontvangen dividenden uit deelnemingen                                                         |                    | 3.568                  | 1.014                  | 561                    |
| Betaalde rente                                                                                |                    | (7.194)                | (12.411)               | (11.348)               |
| Betaalde vennootschapsbelasting                                                               |                    | (23.756)               | (15.817)               | (15.995)               |
| <b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>                                          |                    | <b><u>123.324</u></b>  | <b><u>102.824</u></b>  | <b><u>83.097</u></b>   |
| Acquisities/participaties                                                                     | 1                  | (40)                   | (6.600)                | (28.634)               |
| Verkoop deelnemingen/ bedrijfsactiviteiten                                                    | 1                  | 1.290                  | 5.483                  | 27.879                 |
| Investeringsuitgaven in materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop        |                    | (49.209)               | (46.901)               | (89.825)               |
| Desinvesteringsontvangsten van materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop | 10                 | 1.410                  | 19.502                 | 15.758                 |
| Investeringsuitgaven in immateriële activa                                                    |                    | (1.518)                | (1.451)                | (1.049)                |
| Verstrekt aan geassocieerde deelnemingen                                                      | 13                 | (1.000)                | (30)                   | (65)                   |
| Aflossing door geassocieerde deelnemingen                                                     |                    | 188                    | 62                     | 234                    |
| <b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                                           |                    | <b><u>(48.879)</u></b> | <b><u>(29.935)</u></b> | <b><u>(75.702)</u></b> |
| Aandelenemissie                                                                               |                    |                        |                        | 1.777                  |
| Aflossing langlopende schulden                                                                |                    | (30.714)               | (28.151)               | (26.129)               |
| Betaald aan joint venture                                                                     |                    | (1.050)                | (750)                  | (4.062)                |
| Betaald dividend                                                                              |                    | (18.880)               | (13.855)               | (9.730)                |
| <b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                                          |                    | <b><u>(50.644)</u></b> | <b><u>(42.756)</u></b> | <b><u>(38.144)</u></b> |
| <b>Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen</b>  |                    | <b>23.801</b>          | <b>30.133</b>          | <b>(30.749)</b>        |
| Stand begin boekjaar                                                                          |                    | 883                    | (29.250)               | 1.499                  |
| <b>Stand einde boekjaar</b>                                                                   |                    | <b><u>24.684</u></b>   | <b><u>883</u></b>      | <b><u>(29.250)</u></b> |

# Geconsolideerde balans per 2 januari 2010 vóór winstbestemming

(x € 1.000)

| <b>ACTIVA</b>                                                                          | <b>Toelichting</b> | <b>02-01-2010</b> | <b>27-12-2008</b> | <b>29-12-2007</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Goodwill                                                                               | 10                 | 127.547           | 127.547           | 127.732           |
| Overige immateriële activa                                                             | 10                 | 42.261            | 48.917            | 52.983            |
| Materiële vaste activa                                                                 | 11                 | 284.381           | 282.988           | 279.086           |
| Vastgoedbeleggingen                                                                    | 12                 | 24.499            | 25.186            | 33.183            |
| Investerings in geassocieerde deelnemingen                                             | 13                 | 41.771            | 39.582            | 35.729            |
| Overige financiële vaste activa                                                        | 13                 | 2.640             | 1.745             | 2.503             |
| <b>Totaal vaste activa</b>                                                             |                    | <b>523.099</b>    | <b>525.965</b>    | <b>531.216</b>    |
| Vorraden                                                                               | 14                 | 189.282           | 199.652           | 187.016           |
| Handels- en overige vorderingen                                                        | 15                 | 107.716           | 119.486           | 105.607           |
| Overige vlottende activa                                                               | 16                 | 3.789             | 4.777             | 9.969             |
| Winstbelasting                                                                         | 9                  | 529               | 0                 | 0                 |
| Voor verkoop aangehouden activa                                                        | 17                 | 3.097             | 1.847             | 7.467             |
| Geldmiddelen en kasequivalenten                                                        | 18                 | 24.684            | 23.426            | 16.698            |
| <b>Totaal vlottende activa</b>                                                         |                    | <b>329.097</b>    | <b>349.188</b>    | <b>326.757</b>    |
| <b>Totaal Activa</b>                                                                   |                    | <b>852.196</b>    | <b>875.153</b>    | <b>857.973</b>    |
| <b>PASSIVA</b>                                                                         | <b>Toelichting</b> | <b>02-01-2010</b> | <b>27-12-2008</b> | <b>29-12-2007</b> |
| Gestort en opgevraagd kapitaal                                                         |                    | 2.655             | 2.622             | 2.587             |
| Reserves                                                                               |                    | 479.668           | 423.393           | 372.188           |
| <b>Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan<br/>aandeelhouders van de vennootschap</b> | 19                 | <b>482.323</b>    | <b>426.015</b>    | <b>374.775</b>    |
| Uitgestelde belastingverplichtingen                                                    | 9                  | 24.007            | 19.834            | 16.808            |
| Personeelsbeloningen                                                                   | 5                  | 7.055             | 14.032            | 11.285            |
| Overige voorzieningen                                                                  | 21                 | 316               | 213               | 851               |
| Schulden aan kredietinstellingen                                                       | 22                 | 128.283           | 153.905           | 183.700           |
| <b>Totaal langlopende verplichtingen</b>                                               |                    | <b>159.661</b>    | <b>187.984</b>    | <b>212.644</b>    |
| Aflossingsverplichtingen                                                               | 22                 | 27.850            | 30.652            | 28.452            |
| Schulden aan kredietinstellingen                                                       | 22                 | 0                 | 22.543            | 45.948            |
| Crediteuren                                                                            | 31                 | 109.784           | 128.743           | 114.461           |
| Winstbelasting                                                                         | 9                  | 0                 | 3.516             | 3.501             |
| Overige belastingen en premies                                                         | 23                 | 22.874            | 27.847            | 27.285            |
| Overige schulden en overlopende passiva                                                | 24                 | 49.704            | 47.853            | 50.907            |
| <b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>                                               |                    | <b>210.212</b>    | <b>261.154</b>    | <b>270.554</b>    |
| <b>Totaal Passiva</b>                                                                  |                    | <b>852.196</b>    | <b>875.153</b>    | <b>857.973</b>    |

## Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2009 vóór winstbestemming

(x € 1.000)

|                             | <i>Gestort<br/>en op-<br/>gevraagd<br/>kapitaal</i> | <i>Agio</i>   | <i>Overige<br/>reserves</i> | <i>Herwaar-<br/>derings-<br/>reserve</i> | <i>Hedging-<br/>reserve</i> | <i>On-<br/>verdeelde<br/>winst</i> | <i>Totaal</i>  |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------|---------------|-----------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|----------------|
| <b>Stand per 29-12-2007</b> | <b>2.587</b>                                        | <b>31.174</b> | <b>258.960</b>              | <b>5.936</b>                             | <b>1.941</b>                | <b>74.177</b>                      | <b>374.775</b> |
| Winstbestemming             |                                                     |               | 74.177                      |                                          |                             | (74.177)                           | 0              |
| Keuzedividend               | 35                                                  | (35)          |                             |                                          |                             |                                    | 0              |
| Betaald dividend            |                                                     |               | (13.855)                    |                                          |                             |                                    | (13.855)       |
| Vastgoedbeleggingen         |                                                     |               | 877                         | (877)                                    |                             |                                    | 0              |
| Totaalresultaat             |                                                     |               | (5.430)                     |                                          | (823)                       | 71.348                             | 65.095         |
| <b>Stand per 27-12-2008</b> | <b>2.622</b>                                        | <b>31.139</b> | <b>314.729</b>              | <b>5.059</b>                             | <b>1.118</b>                | <b>71.348</b>                      | <b>426.015</b> |
| Winstbestemming             |                                                     |               | 71.348                      |                                          |                             | (71.348)                           | 0              |
| Keuzedividend               | 33                                                  | (33)          |                             |                                          |                             |                                    | 0              |
| Betaald dividend            |                                                     |               | (18.880)                    |                                          |                             |                                    | (18.880)       |
| Vastgoedbeleggingen         |                                                     |               | 49                          | (49)                                     |                             |                                    | 0              |
| Totaalresultaat             |                                                     |               | 2.585                       |                                          | (1.707)                     | 74.310                             | 75.188         |
| <b>Stand per 02-01-2010</b> | <b>2.655</b>                                        | <b>31.106</b> | <b>369.831</b>              | <b>5.010</b>                             | <b>(589)</b>                | <b>74.310</b>                      | <b>482.323</b> |

## Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2009

(x € 1.000)

|                                                                                                            | <b>2009</b>   | <b>2008</b>   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van cash-flow hedge langlopende leningen, na belasting | (1.707)       | (823)         |
| Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen, na belasting                                       | 2.585         | (5.430)       |
| Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen                                                | 878           | (6.253)       |
| Winst over het boekjaar                                                                                    | 74.310        | 71.348        |
| <b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>                                                                   | <b>75.188</b> | <b>65.095</b> |
| <b>Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap</b>                                               | <b>75.188</b> | <b>65.095</b> |



# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## Grondslagen

### a. Algemeen

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

### b. Boekjaar

Statutair valt het boekjaar samen met het kalenderjaar. De feitelijke afsluiting vindt plaats op basis van de internationale weeknummering en wel op de laatste zaterdag van het boekjaar, dit jaar derhalve op 2 januari 2010. Het boekjaar 2009 omvat 53 weken. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2008 en 2007 hebben betrekking op 52 weken.

### c. Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). De jaarrekening is op 28 januari 2010 voor publicatie door de directie goedgekeurd.

### d. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta, afgerond op duizenden.

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

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

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS vereist dat de leiding oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die, gegeven de omstandigheden, als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden, indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als toekomstige perioden.

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

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

### e. Grondslagen voor consolidatie

Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover Sligro Food Group N.V. overheersende zeggenschap heeft.

Dochterondernemingen worden volledig in de consolidatie betrokken. Dit betreft de 100%-deelneming Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel.

Sligro Food Group Nederland B.V. is houdstermaatschappij van de 100%-dochterondernemingen:

#### Foodservice

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

## Foodretail

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

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

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover geen zeggenschap bestaat. Joint ventures zijn die activiteiten waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap heeft en waarbij deze zeggenschap in een overeenkomst is vastgelegd en waarbij strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid met unanieme instemming worden genomen.

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

Dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening betrokken vanaf de datum dat sprake is van zeggenschap respectievelijk van invloed van betekenis en tot de datum waarop deze eindigt. Intragroepsposities en eventuele niet gerealiseerde winsten of verliezen op deze transacties worden geëlimineerd bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening.

## Grondslagen voor de financiële verslaggeving

### f. Vreemde valuta

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

### g. Financiële instrumenten

#### Niet-afgeleide financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten de overige

financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, overige vlottende activa, geldmiddelen en kasequivalenten, schulden aan kredietinstellingen, crediteuren en overige schulden.

#### Afgeleide financiële instrumenten

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

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

#### Afdekking

##### Kasstroomafdekking

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

Het niet-effectieve deel van eventuele winsten of verliezen wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen.

#### **Afdekking van monetaire activa en verplichtingen**

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

#### **h. Omzet**

Dit betreft de aan derden geleverde goederen en diensten exclusief omzetbelasting. Afnamebonussen en de waarde van verstrekte zegels zijn in mindering gebracht op de omzet. In de omzet zijn tevens de in samenwerking met verspartners behaalde omzetten begrepen. Bij supermarktfranchisenemers vindt een deel van de goederenleveringen rechtstreeks plaats. De Groep verzorgt de contractvoorwaarden, de commerciële aansturing en de financiële afwikkeling. Daarom zijn deze bedragen in de omzet begrepen.

Omzet wordt verantwoord wanneer de belangrijkste risico's en voordelen van de eigendom aan de koper zijn overgedragen, dan wel dat de dienstverlening is verricht.

#### **i. Inkoopwaarde van de omzet**

Deze bevat de inkoopwaarde van de geleverde goederen.

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

- i** Tijdelijk lagere inkooprijzen, die meestal samenhangen met folderaanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Soms berekent de leverancier de normale prijs en wordt de korting gefactureerd op basis van de verkochte aantallen. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkooprijzen wordt direct in mindering gebracht op de inkoopwaarde en vormt daarmee een (gedeeltelijke) compensatie voor de lagere verkoopprijs aan afnemers.
- ii** Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op jaarafspraken. Soms betreft dit een vast of gestaffeld

percentage van de inkoopwaarde van (de groei van) de totale inkoop. Meestal worden hierop tussentijds voorschotten ontvangen. Behalve over bonusvergoedingen worden er in de jaargesprekken afspraken over promotionele vergoedingen gemaakt. Hiermee zijn tevens allerlei commerciële samenwerkingsvormen verbonden. Promotionele vergoedingen betreffen zowel absolute bedragen als, al dan niet gestaffelde, percentages van de inkoopwaarde. Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering. Dit geldt niet voor promotionele vergoedingen, omdat die dienen ter dekking van verkoopinspanningen.

#### **j. Overige bedrijfsopbrengsten**

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

#### **k. Kosten**

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

#### **l. Personeelsbeloningen**

##### **i Toegezegde bijdrageregelingen**

Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen zijn verschuldigd. Dit geldt met name voor nagenoeg alle excedentregelingen van de Groep en voor de regelingen van EMTÉ Supermarkten, VEN Groothandelcentrum en voor sommige beroepsgroepen, die aangesloten zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Hoewel de bedrijfstakpensioenfondsen toegezegd pensioenregelingen hebben, zijn deze als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat deze fondsen onvoldoende informatie verstrekken om deze als toegezegd pensioenregeling te verwerken.

##### **ii Toegezegd pensioenregelingen**

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd pensioenregelingen wordt voor iedere regeling

afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze pensioenaanspraken worden gediscoteerd om de contante waarde te bepalen en de reële waarde van de pensioenactiva wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van bedrijfsobligaties met een hoge kredietwaardigheid waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaris volgens de "projected unit credit" methode. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden verbeterd, wordt het gedeelte van de verbeterde pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de winst- en verliesrekening opgenomen over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. Actuariële winsten en verliezen worden rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt.

### iii Lange termijn personeelsbeloningen

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van jubileumuitkeringen is het bedrag van de toekomstige beloning dat moet worden toegerekend aan de arbeidsprestatie van de werknemers in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend met behulp van de "projected unit credit"-methode en wordt gediscoteerd tot de contante waarde. De disconteringsvoet is gelijk aan die van de toegezegd pensioenregeling.

### m. Financieringsbaten en -lasten

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

### n. Resultaat geassocieerde deelnemingen

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

### o. Winstbelastingen

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde vennootschapsbelasting, alsmede de

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

### p. Goodwill en overige immateriële activa

Alle acquisities worden verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Vanaf 28 december 2003 vormt goodwill het verschil tussen de verwervingskosten van dochterondernemingen en de reële waarde van de activa en passiva daarvan, berekend tegen onze waarderingsgrondslagen. Vanaf 2009 worden aquisitiekosten niet langer tot de verwervingskosten berekend. Van acquisities voor 28 december 2003 is de goodwill gelijk aan de waarde die daaraan volgens de voorheen toegepaste verslaggevingsregels werd toegerekend. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met, indien van toepassing, cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Goodwill wordt niet geamortiseerd, maar er wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen en indien sprake is van indicatie daarvoor. Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van de goodwill opgenomen in de deelnemingswaarde.

Alle overige immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs waarop lineaire amortisatie over de geschatte levensduur in mindering is gebracht. Voor zover die betrekking heeft op supermarktvestigingspunten is de economische levensduur ingeschat op tien jaar, terwijl voor klantenbestanden de economische levensduur wordt ingeschat op vijf jaar. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Uitgaven voor intern gegeneerde goodwill en handelsmerken worden direct ten laste van het resultaat gebracht. Door derden ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen kostprijs voor zover de technische haalbaarheid is aangetoond. Intern ontwikkelde software wordt,



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

#### q. Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, waarop lineaire afschrijvingen in mindering zijn gebracht, gebaseerd op de vermoedelijke economische levensduur. In de kostprijs is rekening gehouden met direct toerekenbare financieringskosten, indien het effect materieel is qua omvang of looptijd. Indien materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur worden deze als afzonderlijke posten opgenomen (componentenbenadering). De afschrijvingstermijn van verbouwingen in huurpanden is maximaal gelijk aan de looptijd van de huurcontracten. Indien noodzakelijk worden bijzondere waardeverminderingen toegepast. De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

|                               |               |
|-------------------------------|---------------|
| Terreinen                     | Nihil         |
| Bedrijfsgebouwen/verbouwingen | 3 t/m 12 ½    |
| Winkelpanden                  | 3 ⅓           |
| Machines en installaties      | 12 ½ t/m 33 ⅓ |
| Overige                       | 20 t/m 50     |

#### r. Vastgoedbeleggingen

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

#### s. Financiële vaste activa

Geassocieerde deelnemingen en joint-ventures worden gewaardeerd volgens de "equity-methode" en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief de bij de acquisitie vastgestelde goodwill maar exclusief acquisitiekosten. De waardering is niet lager dan nihil, tenzij de Groep

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

#### t. Voorraden

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

#### u. Handelsvorderingen en overige vlottende activa

De handelsvorderingen worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. Vooruitbetaalde kortingen aan supermarkten zijn opgenomen onder overige vlottende activa. Deze worden gedurende de contractuele termijn ten laste van het resultaat gebracht.

#### v. Voor verkoop aangehouden activa

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

#### w. Geldmiddelen en kasequivalenten

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

#### x. Voorzieningen

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

franchiserisico's die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt.

#### y. Rentedragende schulden

Rentedragende schulden worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde onder aftrek van toerekenbare transactiekosten. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Leningen die afgedekt zijn door middel van een "fair value hedge" worden gewaardeerd tegen reële waarde, voor wat betreft het afgedekte risico.

#### z. Overige schulden en overlopende passiva

Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

#### aa. Gesegmenteerde informatie

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

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

#### ab. Winst per aandeel

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

#### ac. Nieuwe standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties zijn in deze geconsolideerde jaarrekening voor het eerst toegepast:

- IFRS 8 Operationele Segmenten introduceert voor de

rapportage op basis van segmenten de zogeheten 'managementbenadering'. De gewijzigde toepassing van IFRS 8 Operationele Segmenten heeft ertoe geleid dat het operationele segment Winkelvastgoed is samengevoegd met het operationele segment Foodretail.

Daarmee sluit de segmentering van deze jaarrekening direct aan bij de verslaglegging voor het management. De vergelijkende cijfers over 2008 zijn daaraan aangepast.

De aansluiting over 2008 is als volgt:

(x € miljoen)

|                                                                     | <b>Indeling 2008</b> |                             | <b>Vergelijkende</b>                 |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
|                                                                     | <b>Foodretail</b>    | <b>Winkel-<br/>vastgoed</b> | <b>cijfers over<br/>2008 in 2009</b> |
| Netto omzet                                                         | 723,7                | -                           | 723,7                                |
| Overige                                                             |                      |                             |                                      |
| bedrijfsopbrengsten                                                 | 2,7                  | 2,3                         | 5,0                                  |
| Bedrijfsresultaat (ebit)                                            | 2,2                  | 1,6                         | 3,8                                  |
| Bedrijfsresultaat vóór<br>afschrijvingen en<br>amortisatie (ebitda) | 25,8                 | 1,6                         | 27,4                                 |

- Volgens de herziene voorschriften van IAS 23 dient een entiteit de financieringskosten die direct toerekenbaar zijn aan de acquisitie, constructie of productie van een in aanmerking komend actief te activeren als onderdeel van de kosten van dat actief. Deze standaard had in 2009 geen invloed op het resultaat.
- In de herziene versie van IAS 1 Presentatie van de jaarrekening wordt de term "total comprehensive income" (totaalresultaat) geïntroduceerd, dat wil zeggen alle wijzigingen in het eigen vermogen met uitzondering van de wijzigingen uit hoofde van transacties met eigenaren in hun hoedanigheid als eigenaren. De Groep paste deze standaard al in 2008 toe.
- In de herziene IFRS 3 Bedrijfscombinaties (2008) zijn onder meer de volgende wijzigingen aangebracht, die voor de activiteiten van de Groep, relevant zijn:
  - de definitie van bedrijf is uitgebreid, waardoor valt te verwachten dat meer overnames als bedrijfscombinaties zullen worden verwerkt;
  - een voorwaardelijke vergoeding wordt tegen reële waarde gewaardeerd; wijzigingen na eerste opname worden in de winst- en verliesrekening opgenomen;
  - behalve de uitgiftekosten voor aandelen en schulden

worden transactiekosten ten laste van het resultaat verwerkt in de periode waarin ze zijn gemaakt;

- een eventueel reeds gehouden belang in de overgenomen partij wordt tegen reële waarde gewaardeerd; de winst of het verlies wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen;
- een minderheidsbelang mag naar keuze worden gewaardeerd tegen de reële waarde of tegen het proportionele aandeel in de identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen partij; die keuze wordt per transactie gemaakt.

De herziene versie van IFRS 3, die in 2010 verplicht van toepassing wordt op de jaarrekening van de Groep, wordt al in 2009 toegepast, maar heeft geen invloed op de jaarrekening 2009.

- Overige aangekondigde wijzigingen in standaarden en interpretaties hebben naar verwachting geen materiële invloed op de jaarrekening van de Groep in de komende jaren.

# Toelichtingenoverzicht

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten                                      | 80  |
| 2. Omzet                                                                                           | 80  |
| 3. Gesegmenteerde informatie                                                                       | 81  |
| 4. Overige bedrijfsopbrengsten                                                                     | 82  |
| 5. a. Personeelskosten                                                                             | 82  |
| b. Voorziening personeelsbeloningen                                                                | 82  |
| c. Pensioenen en pensioenvoorziening                                                               | 83  |
| d. Jubileumregelingen                                                                              | 86  |
| 6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen                                                   | 86  |
| 7. Accountantskosten                                                                               | 87  |
| 8. Financieringsbaten en -lasten                                                                   | 87  |
| 9. Belastingen                                                                                     | 88  |
| 10. Goodwill en overige immateriële activa                                                         | 91  |
| 11. Materiële vaste activa                                                                         | 93  |
| 12. Vastgoedbeleggingen                                                                            | 95  |
| 13. Investeringsin in geassocieerde deelnemingen, joint-venture en overige financiële vaste activa | 95  |
| 14. Voorraden                                                                                      | 97  |
| 15. Handels- en overige vorderingen                                                                | 97  |
| 16. Overige vlottende activa                                                                       | 98  |
| 17. Voor verkoop aangehouden activa                                                                | 98  |
| 18. Geldmiddelen en kasequivalenten                                                                | 98  |
| 19. Eigen vermogen                                                                                 | 99  |
| 20. Winst per aandeel                                                                              | 100 |
| 21. Overige voorzieningen                                                                          | 101 |
| 22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen                                    | 101 |
| 23. Overige belastingen en premies                                                                 | 103 |
| 24. Overige schulden en overlopende passiva                                                        | 103 |
| 25. Risicobeheer                                                                                   | 103 |
| 26. Operationele lease- en huurverplichtingen                                                      | 107 |
| 27. Investeringsverplichtingen                                                                     | 108 |
| 28. Voorwaardelijke verplichtingen                                                                 | 108 |
| 29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding                                                 | 108 |
| 30. Kasstroomoverzicht                                                                             | 109 |
| 31. Verbonden partijen                                                                             | 110 |



## 1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

In 2009 zijn er geen overnames geweest. Wel is er geparticipeerd in de oprichting van Vemaro B.V. te Venlo voor € 40. Tevens is aan deze vennootschap € 1.000 financiering verstrekt. De overnames in 2008 hebben betrekking op de (terug)overname van supermarktvestigingspunten van franchisenemers, waardoor er nauwelijks sprake is van invloed op de hoogte van de omzet en het resultaat. De verkoop van bedrijfsactiviteiten in 2009 betreft de verkoop van enige supermarktvestigingspunten. In 2008 betreft dit eveneens de verkoop van enige supermarktvestigingspunten, alsmede de verkoop van Rosenberg Import B.V. te Amsterdam.

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

(x € 1.000)

|                                | <b>Overnames</b> |              | <b>Participaties</b> |             |
|--------------------------------|------------------|--------------|----------------------|-------------|
|                                | <b>2009</b>      | <b>2008</b>  | <b>2009</b>          | <b>2008</b> |
| Overige immateriële activa     |                  | 4.471        |                      |             |
| Materiële vaste activa         |                  | 2.066        |                      |             |
| Financiële vaste activa        |                  |              | 40                   |             |
| Vorraden                       |                  | 63           |                      |             |
| <b>Saldo activa en passiva</b> |                  | <b>6.600</b> | <b>40</b>            |             |

De totale acquisitiekosten van overnames bedragen nihil (2008: € 6.600). De totale opbrengst van verkoop van bedrijfsactiviteiten beloopt € 1.290 (2008: € 5.483), zodat per saldo € 1.290 (2008: € 1.117) is ontvangen/besteed.

## 2. Omzet

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

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

(x € 1.000)

|                          | <b>2009</b>      | <b>2008</b>      |
|--------------------------|------------------|------------------|
| <b>Foodservice</b>       | 1.531.117        | 1.443.887        |
| <b>Foodretail</b>        | 726.904          | 723.698          |
|                          | <b>2.258.021</b> | <b>2.167.585</b> |
| <b>Goederen/diensten</b> |                  |                  |
| Levering van goederen    | 2.243.710        | 2.150.841        |
| Verrichten van diensten  | 14.311           | 16.744           |
|                          | <b>2.258.021</b> | <b>2.167.585</b> |

### 3. Gesegmenteerde informatie

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

(x € miljoen)

|                                                                                          | <i>Foodservice</i> |                | <i>Foodretail</i> |              | <i>Totaal</i>  |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|-------------------|--------------|----------------|----------------|
|                                                                                          | <i>2009</i>        | <i>2008</i>    | <i>2009</i>       | <i>2008</i>  | <i>2009</i>    | <i>2008</i>    |
| <b>Omzet</b>                                                                             | <b>1.531,1</b>     | <b>1.443,9</b> | <b>726,9</b>      | <b>723,7</b> | <b>2.258,0</b> | <b>2.167,6</b> |
| Overige bedrijfsopbrengsten                                                              | (0,2)              | 3,2            | 1,8               | 5,0          | 1,6            | 8,2            |
| <b>Totale opbrengsten</b>                                                                | <b>1.530,9</b>     | <b>1.447,1</b> | <b>728,7</b>      | <b>728,7</b> | <b>2.259,6</b> | <b>2.175,8</b> |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                                                 | <b>92,7</b>        | <b>94,8</b>    | <b>5,5</b>        | <b>3,8</b>   | <b>98,2</b>    | <b>98,6</b>    |
| Financieringsbaten en -lasten                                                            |                    |                |                   |              | (6,1)          | (11,0)         |
| Resultaat geassocieerde deelnemingen                                                     | 1,8                | 1,5            | 4,0               | 3,2          | 5,8            | 4,7            |
| Winstbelastingen                                                                         |                    |                |                   |              | (23,6)         | (21,0)         |
| <b>Winst over het boekjaar</b>                                                           |                    |                |                   |              | <b>74,3</b>    | <b>71,3</b>    |
| Activa van het segment                                                                   | 552,2              | 555,5          | 233,5             | 256,6        | 785,7          | 812,1          |
| Geassocieerde deelnemingen                                                               | 5,8                | 5,8            | 36,0              | 33,8         | 41,8           | 39,6           |
| Niet toegerekende activa                                                                 |                    |                |                   |              | 24,7           | 23,4           |
| <b>Totaal activa</b>                                                                     | <b>558,0</b>       | <b>561,3</b>   | <b>269,5</b>      | <b>290,4</b> | <b>852,2</b>   | <b>875,1</b>   |
| Passiva van het segment                                                                  | 126,1              | 142,7          | 56,2              | 65,2         | 182,3          | 207,9          |
| Niet toegerekende passiva                                                                |                    |                |                   |              | 669,9          | 667,2          |
| <b>Totaal passiva</b>                                                                    | <b>126,1</b>       | <b>142,7</b>   | <b>56,2</b>       | <b>65,2</b>  | <b>852,2</b>   | <b>875,1</b>   |
| Netto geïnvesteerd vermogen <sup>4)</sup>                                                | 426,1              | 412,8          | 177,3             | 191,4        | 603,4          | 604,2          |
| Netto rentedragende schulden <sup>1)</sup> , voorzieningen en geassocieerde deelnemingen |                    |                |                   |              | (121,1)        | (178,2)        |
| <b>Groepsvermogen</b>                                                                    |                    |                |                   |              | <b>482,3</b>   | <b>426,0</b>   |
| Personeelskosten                                                                         | 140,3              | 139,1          | 82,8              | 81,9         | 223,1          | 221,0          |
| Medewerkers <sup>2)</sup>                                                                | 3.042              | 3.028          | 2.510             | 2.572        | 5.552          | 5.600          |
| Investerings <sup>3)</sup>                                                               | 39,2               | 42,1           | 10,6              | 5,3          | 49,8           | 47,4           |
| Afschrijvingen en amortisatie                                                            | 27,4               | 24,7           | 23,2              | 23,6         | 50,6           | 48,3           |

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

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

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

4) Exclusief geassocieerde deelnemingen.

#### 4. Overige bedrijfsopbrengsten

(x € 1.000)

|                                                  | <i>Toelichting</i> | <b>2009</b>  | <b>2008</b>  |
|--------------------------------------------------|--------------------|--------------|--------------|
| Huuropbrengsten vastgoedbeleggingen              | 12                 | 2.135        | 2.294        |
| Boekwinst verkoop vastgoedbeleggingen            | 12                 | 117          | 1.228        |
| Waardevermindering/boekwinst activa voor verkoop | 17                 | (730)        | 354          |
| Reële waarde-aanpassingen vastgoedbeleggingen    | 12                 | 21           | (123)        |
| Overige huuropbrengsten                          |                    | 970          | 1.296        |
| Boekresultaat verkoop materiële vaste activa     | 11                 | (899)        | 572          |
| Boekwinst verkoop Rosenberg                      |                    |              | 2.550        |
|                                                  |                    | <b>1.614</b> | <b>8.171</b> |

#### 5.a. Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)

|                                             | <i>Toelichting</i> | <b>2009</b>    | <b>2008</b>    |
|---------------------------------------------|--------------------|----------------|----------------|
| Salarissen                                  |                    | 166.450        | 163.118        |
| Sociale lasten                              |                    | 20.735         | 21.563         |
| Pensioenlasten toegezegd pensioenregelingen | 5c                 | 4.373          | 2.549          |
| Premies toegezegde bijdrageregelingen       | 5c                 | 5.514          | 4.217          |
| Overige personeelskosten                    |                    | 26.008         | 29.550         |
|                                             |                    | <b>223.080</b> | <b>220.997</b> |

#### 5.b. Voorziening personeelsbeloningen

Deze voorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

|                              | <i>Toelichting</i> | <b>2009</b>  | <b>2008</b>   |
|------------------------------|--------------------|--------------|---------------|
| Pensioenvoorziening          | 5c                 | 4.754        | 11.739        |
| Jubileumregelingen           | 5d                 | 2.301        | 2.188         |
| Arbeidsongeschiktheidskosten |                    | 0            | 105           |
|                              |                    | <b>7.055</b> | <b>14.032</b> |

Dochteronderneming Sligro Food Group Nederland B.V. was eigen risicodragers voor de WAO (Pemba wetgeving). Ultimo 2009 bestaan daarvoor geen verplichtingen meer.

### 5.c. Pensioenen en pensioenvoorziening

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

#### CAO van Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen

De medewerkers van EMTÉ Supermarkten vallen onder deze CAO. De pensioenregeling is ondergebracht bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf. De pensioenregeling betreft een geïndexeerde middelloonregeling. Deze regeling is als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat het fonds geen nadere informatie ter beschikking stelt. Het bedrijfstakpensioenfonds heeft geen reservetekort. De premie voor 2010 is niet aangepast.

#### CAO Groothandel in Levensmiddelen

Voor de overige medewerkers van de groep wordt deze CAO toegepast. De pensioenregeling is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group, die tevens de prepensioenregeling uitvoert.

#### Overige CAO's/bedrijfstakpensioenfondsen

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

#### Wijziging uitgangspunten

Door een wijziging van de disconteringsvoet is € 1,9 miljoen aan de pensioensverplichting toegevoegd. Er is een winst op de beleggingsportefeuille gerealiseerd van € 4,0 miljoen ten opzichte van het verwachte rendement.

### Pensioenregeling Sligro Food Group-pensioenfonds

Deze pensioenregeling betreft een geïndexeerde middelloonregeling, waarvoor een doorsneepremie wordt berekend. Er wordt onderscheid gemaakt tussen medewerkers die geboren zijn vóór 1 januari 1950 en daarna ten aanzien van de opbouw van rechten, de hoogte van de franchise en de pensioeningangsdatum. De prepensioenregeling geldt alleen voor medewerkers geboren vóór 1 januari 1950 en betreft eveneens een geïndexeerde middelloonregeling met een doorsneepremie. Van deze doorsneepremie is een deel bestemd voor de financiering van extra voorwaardelijke prepensioenaanspraken voor medewerkers die sinds 1 januari 1997 onafgebroken in dienst zijn en blijven tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Deze extra aanspraken bestaan uit het verschil tussen het beoogde pensioenniveau en de opgebouwde en nog op te bouwen rechten en zijn in de berekening van de verplichtingen betrokken. Het bestuur van het pensioenfonds is paritair samengesteld en bepaalt onder meer de omvang van de indexatie. Hierbij wordt rekening gehouden met statuten en reglementen, het beleid van het bedrijfstakpensioenfonds en het toezicht door De Nederlandse Bank. Volgens schattingen van het pensioenfonds beschikt het fonds ultimo 2009 over reserves ter hoogte van circa 13% van de nettovoorziening verzekeringsverplichtingen op basis van de rentetermijnstructuur, zoals voorgeschreven.

Volgens de richtlijnen van toezichthouder De Nederlandse Bank dient het fonds over circa 16% reserves te beschikken om als prudent gefinancierd aangemerkt te worden. Dit betekent dat het fonds een reservetekort heeft en een herstelplan heeft ingediend. De premie is per 1 januari 2009 met 7% verhoogd en vervolgens met 5% per 1 januari 2010. De indexatie per 1 januari 2009 is achterwege gelaten en per 1 januari 2010 was er geen indexatie benodigd in verband met de loon- en prijsontwikkeling. Ultimo 2009 had het pensioenfonds haar beleggingen voor 70% in vastrentende waarden belegd en voor 30% in aandelen. Het fonds streeft naar een verhouding 65/35.

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

De pensioenvoorziening en de pensioenkosten kunnen als volgt gespecificeerd worden:

Uitgangspunten:

|                                                       | 2009       | 2008       |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|
| Disconteringsvoet per jaar ultimo                     | 4,8%       | 5,3%       |
| Verwachte opbrengst pensioenactiva gedurende het jaar | 6,5%       | 6,0%       |
| Inflatie                                              | 1,5%       | 2,0%       |
| Algemene salarisverhoging per jaar ultimo             | 2,0%       | 2,5%       |
| Carrière salarisverhoging 15-34 jaar                  | 4,0 → 1,0% | 4,0 → 1,0% |
| Indexatie actieven per jaar ultimo                    | 2,0%       | 2,5%       |
| Indexatie inactieven per jaar ultimo                  | 1,0%       | 2,0%       |

De inschatting van de opbrengst van de fondsbeleggingen is enerzijds gebaseerd op de disconteringsvoet van de kosten, maar houdt anderzijds ook rekening met de streefbeleggingsmix, die voor 35% uit aandelen bestaat. Het werkelijk rendement in 2009 beliep 10,6% (2008: negatief 5%). Als sterftetafel is de prognosetafel 2005-2050 met één jaar leeftijdsterugstelling gehanteerd.

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

(x € 1.000)

|                                                         | 2009           | 2008          |
|---------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| Verplichting begin boekjaar                             | 92.054         | 88.821        |
| Nettoservicekosten                                      | 5.047          | 3.062         |
| Rentekosten                                             | 4.813          | 4.564         |
| Werknemersbijdragen                                     | 4.006          | 3.566         |
| Uitkeringen/kosten                                      | (3.535)        | (2.997)       |
| Beëindiging                                             | 316            | (3.536)       |
| Actuarieel verlies (winst)                              | 501            | (1.426)       |
| <b>Verplichting ultimo boekjaar</b>                     | <b>103.202</b> | <b>92.054</b> |
| Reële waarde pensioenactiva begin boekjaar              | 80.315         | 79.872        |
| Werkgeversbijdragen                                     | 7.888          | 7.048         |
| Werknemersbijdragen                                     | 4.006          | 3.566         |
| Uitkeringen/kosten                                      | (3.535)        | (2.997)       |
| Verwacht rendement                                      | 5.487          | 5.077         |
| Beëindiging                                             | 316            | (3.536)       |
| Actuarieel winst (verlies)                              | 3.971          | (8.715)       |
| <b>Pensioenactiva ultimo boekjaar</b>                   | <b>98.448</b>  | <b>80.315</b> |
| <b>Verplichtingen minus reële waarde pensioenactiva</b> | <b>4.754</b>   | <b>11.739</b> |

Dit bedrag is als pensioenvoorziening verantwoord.

Bovenstaande verplichtingen betreffen alle gefinancierde verplichtingen.

De netto actuariële winst ad € 3.470 (2008: verlies € 7.289) is onder aftrek van uitgestelde belastingverplichtingen ten gunste (laste) van het eigen vermogen gebracht. Cumulatief beloopt het verlies voor aftrek van belastingen € 19.217.



## Pensioenlasten

(x € 1.000)

|                                                       | 2009         | 2008         |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Servicekosten                                         | 8.347        | 6.262        |
| Administratiekosten                                   | 500          | 600          |
| Verwachte werknemersbijdragen                         | (3.800)      | (3.800)      |
| Netto servicekosten                                   | 5.047        | 3.062        |
| Rentekosten                                           | 4.813        | 4.564        |
| Verwacht rendement                                    | (5.487)      | (5.077)      |
| 'Normale' pensioenkosten toegezegd pensioenregelingen | 4.373        | 2.549        |
| Toegezegde bijdrageregelingen                         | 5.514        | 4.217        |
|                                                       | <b>9.887</b> | <b>6.766</b> |

De pensioenbijdrage (voor de werkgever) over 2010 beloopt naar verwachting € 13,2 miljoen. Hiervan heeft naar verwachting € 8,2 miljoen betrekking op toegezegd pensioenregelingen en € 5,0 miljoen op toegezegde bijdrageregelingen. De werknemersbijdragen daarvoor belopen naar verwachting respectievelijk € 4,1 miljoen en € 2,3 miljoen.

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

|                        | 2009       | 2008       |
|------------------------|------------|------------|
| Aandelen               | 27         | 25         |
| Vastrentende waarden   | 69         | 71         |
| Verzekeringscontracten | 4          | 4          |
|                        | <b>100</b> | <b>100</b> |

## Historische informatie ultimo boekjaar

(x € 1.000)

|                                                         | 2009         | 2008          | 2007         | 2006         | 2005         |
|---------------------------------------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Verplichtingen                                          | 103.202      | 92.054        | 88.821       | 76.396       | 68.933       |
| Pensioenactiva                                          | 98.448       | 80.315        | 79.872       | 72.234       | 62.564       |
| <b>Verplichtingen minus reële waarde pensioenactiva</b> | <b>4.754</b> | <b>11.739</b> | <b>8.949</b> | <b>4.162</b> | <b>6.369</b> |
| Wijziging uitgangspunten                                | 1.908        | 908           | (3.213)      | 196          | (2.700)      |
| Ervaringsaanpassing van de verplichtingen               | (2.409)      | 518           | (1.234)      | 515          | (318)        |
| Ervaringsaanpassing van de pensioenactiva               | 3.971        | (8.715)       | (4.161)      | (798)        | 2.427        |

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

## 5.d. Jubileumregelingen

(x € 1.000)

|                              | 2009         | 2008         |
|------------------------------|--------------|--------------|
| Stand begin boekjaar         | 2.188        | 2.101        |
| Uitkeringen                  | (181)        | (157)        |
| Last boekjaar                | 292          | 303          |
| Actuarieel resultaat         | 2            | (59)         |
| <b>Stand ultimo boekjaar</b> | <b>2.301</b> | <b>2.188</b> |

## 6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De bezoldiging van de in 2009 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 2.040 (2008: € 2.398).

De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

|                                      | <i>K.M. Slippens</i> |            | <i>J.H.F. Pardoel</i> |            | <i>J.H. Peterse</i> |            | <i>H.L. van Rozendaal</i> |            | <i>A.J.L. Slippens</i> | <i>A.J.M. Voets</i> |
|--------------------------------------|----------------------|------------|-----------------------|------------|---------------------|------------|---------------------------|------------|------------------------|---------------------|
|                                      | 2009                 | 2008       | 2009                  | 2009       | 2008                | 2009       | 2008                      | 2009       | 2008                   | 2008                |
| Vast salaris                         | 335                  | 300        | 296                   | 296        | 290                 | 296        | 290                       | 246        |                        | 96                  |
| Korte termijn bonus                  | 72                   | 67         | 64                    | 64         | 65                  | 64         | 65                        |            |                        |                     |
| Lange termijn bonus                  | 72                   | 67         | 64                    | 64         | 65                  | 64         | 65                        |            |                        |                     |
| Salaris tijdens opzegtermijn         |                      |            |                       |            |                     |            |                           |            |                        | 146                 |
| Vergoeding beëindiging dienstverband |                      |            |                       |            |                     |            |                           |            |                        | 284                 |
| Pensioenpremie                       | 71                   | 61         | 73                    | 61         | 61                  | 84         | 82                        | 83         |                        | 65                  |
| <b>Totaal</b>                        | <b>550</b>           | <b>495</b> | <b>497</b>            | <b>485</b> | <b>481</b>          | <b>508</b> | <b>502</b>                | <b>329</b> |                        | <b>591</b>          |

De korte en lange termijn bonus hebben betrekking op de prestaties in het betreffende jaar. Ze worden uitbetaald in het daaropvolgende jaar. Deze bonussen zijn voor 50% (2008 : 100%) afhankelijk van de mate waarin de budgettaire winstdoelstelling wordt gerealiseerd. Indien minder dan 90% wordt gerealiseerd is er geen bonus, terwijl realisatie van de doelstelling tot een korte termijn bonus van 15% (2008 : 30%) van het vast salaris leidt. Bij overschrijding van de doelstelling neemt de bonus naar rato van de procentuele overschrijding toe. Voor het jaar 2009 is de andere 50% afhankelijk van doelstellingen op het gebied van werkkapitaalbeheersing en het bereiken van voldoende vooruitgang bij de realisatie van het Masterplan Foodretail. De lange termijn bonus is gelijk aan de korte termijn bonus, maar het nettobedrag daarvan moet besteed worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group, die tenminste vier jaar moeten worden behouden. In het jaar 2009 zijn de bonussen gebaseerd op 72% van het "at-target"-niveau (2008 : 75%).

De heer J.H.F. Pardoel is per 11 maart 2009 benoemd tot bestuurder. De beloning betreft het gehele boekjaar 2009. De arbeids-overeenkomst met de heer A.J.L. Slippens is per 30 september 2008 op zijn eigen verzoek beëindigd. Hij is per die datum opgevolgd als voorzitter van de directie door K.M. Slippens. De arbeidsovereenkomst met de heer A.J.M. Voets is per 30 november 2008 beëindigd.

De jaarbeloning voor president-commissaris A. Nühn beloopt € 34 (2008: € nihil) en voor elk van de overige commissarissen € 29 (2008: € 29). De beloning voor de twee in 2009 afgetreden commissarissen beloopt elk € 9. De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 138 (2008: € 151) en betreft ook het eerste kwartaal van twee voormalige commissarissen. De heer A. Nühn is per 11 maart 2009 benoemd tot commissaris. De beloning betreft het gehele boekjaar 2009. Aan directie en commissarissen worden geen opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

Bij aandelentransacties zijn voor de verkrijgers regels opgesteld ter voorkoming van misbruik van voorkennis. Bovendien kunnen alleen transacties in aandelen verricht worden gedurende twee weken na publicatie van de jaarcijfers, de halfjaarcijfers en de aandeelhoudersvergadering en voor zover er in die periode geen sprake is van mogelijke voorkennis.

Het verloop van het aandelenbezit kan als volgt weergegeven worden:

|                             | <i><b>K.M.<br/>Slippens</b></i> | <i><b>J.H.F.<br/>Pardoel</b></i> | <i><b>J.H.<br/>Peterse</b></i> | <i><b>H.L. van<br/>Rozendaal</b></i> |
|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Stand begin boekjaar        | 75.685                          | 0                                | 2.550                          | 150.181                              |
| Aankoop/dividend            | 4.763                           | 1.369                            | 3.466                          | 2.466                                |
| Verkoop                     | 0                               | 0                                | 0                              | 0                                    |
| <b>Stand einde boekjaar</b> | <b>80.448</b>                   | <b>1.369</b>                     | <b>6.016</b>                   | <b>152.647</b>                       |

De commissarissen bezitten geen aandelen in de vennootschap.

## 7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene kosten en bedroegen over 2009 € 260 (2008: € 245). Overige accountantswerkzaamheden bestaan voornamelijk uit andere controlewerkzaamheden, waaronder assistentie bij klantgerelateerde afspraken. Hiervoor is in 2009 € 33 (2008: € 5) berekend.

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

## 8. Financieringsbaten en -lasten

(x € 1.000)

|                                                                                                                     | <i><b>2009</b></i> | <i><b>2008</b></i> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Financieringsbaten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling | 353                | 1.188              |
| Financieringslasten over financiële verplichtingen                                                                  | (6.410)            | (12.232)           |

### 9.a. 1. Belastingen (winstbelasting)

In het Nederlandse belastingstelsel is er een verschil tussen de winst volgens de jaarrekening en de winst waarover belasting verschuldigd is. De verschillen ontstaan onder meer uit een afwijkende waardering van immateriële activa, onroerend goed, voorraden, vorderingen en voorzieningen.

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

(x € 1.000)

|                                                    | 2009          | 2008          |
|----------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Verschuldigd over boekjaar                         | 19.874        | 17.368        |
| Correcties van voorgaande jaren                    | (163)         | (1.536)       |
| <b>Verplichting over boekjaar</b>                  | <b>19.711</b> | <b>15.832</b> |
| Mutatie uitgestelde belastingverplichtingen        | 3.873         | 5.167         |
| <b>Belasting volgens winst- en verliesrekening</b> | <b>23.584</b> | <b>20.999</b> |

### 9.a. 2. Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

(x € 1.000)

|                                                                                                                                                      | 2009          | 2008          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Winst vóór belastingen</b>                                                                                                                        | <b>97.893</b> | <b>92.347</b> |
| Normale belastingdruk 25,5%                                                                                                                          | 24.963        | 23.548        |
| Correcties voorgaande jaren                                                                                                                          | (163)         | (1.536)       |
| Overige, waaronder fiscale faciliteiten en opbrengsten vrijgesteld van winstbelasting, waaronder onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen | (1.216)       | (1.013)       |
| <b>Effectieve belastingdruk 24,1% (2008 : 22,7%)</b>                                                                                                 | <b>23.584</b> | <b>20.999</b> |

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

### 9.a. 3. Rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte belastingen

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

(x € 1.000)

|                                                        | 2009       | 2008           |
|--------------------------------------------------------|------------|----------------|
| Mutatie cash-flow hedge langlopende lening             | (585)      | (282)          |
| Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen | 885        | (1.859)        |
|                                                        | <b>300</b> | <b>(2.141)</b> |

### 9.b. Vennootschapsbelasting vorderingen en schulden

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

(x € 1.000)

|                    | 2009       | 2008           |
|--------------------|------------|----------------|
| <b>Vorderingen</b> | <b>529</b> | <b>0</b>       |
| <b>Schulden</b>    | <b>0</b>   | <b>(3.516)</b> |

Ultimo 2009 zijn alle 100% dochtervennootschappen, met uitzondering van EMTÉ Vastgoed, opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Bij een fiscale eenheid wordt belasting geheven alsof er sprake is van één vennootschap. Dit houdt tevens in dat alle vennootschappen waaruit de fiscale eenheid bestaat aansprakelijk zijn voor de belastingschuld van de eenheid. De stand ultimo boekjaar heeft betrekking op het betreffende boekjaar.

### 9.c. Uitgestelde belastingverplichtingen

Deze kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

|                                   | 2009          | 2008          |
|-----------------------------------|---------------|---------------|
| Immateriële activa                | 5.098         | 5.759         |
| Materiële vaste activa            | 19.449        | 16.384        |
| Vorraden                          | 766           | 713           |
| Vorderingen                       | (510)         | (1.020)       |
| Fiscaal gevormde reserves         | 16            | 24            |
| Verplichting personeelsbeloningen | (787)         | (2.358)       |
| Hedging langlopende leningen      | (25)          | 389           |
| Overig                            |               | (57)          |
| <b>Netto verplichting</b>         | <b>24.007</b> | <b>19.834</b> |



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

In 2009 zijn bovendien fiscale faciliteiten gebruikt voor versnelde afschrijving op investeringen in het kader van crisismaatregelen en fiscale bijzondere waardeverminderingen op vervroegd buiten gebruik te stellen activa.

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

Het verloop over het verslagjaar is als volgt:

(x € 1.000)

|                                                          | 2009          | 2008          |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Stand begin boekjaar                                     | 19.834        | 16.808        |
| Rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte belastingen | 300           | (2.141)       |
| Overige mutaties                                         | 3.873         | 5.167         |
| <b>Stand einde boekjaar</b>                              | <b>24.007</b> | <b>19.834</b> |

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

## 10. Goodwill en overige immateriële activa

(x € 1.000)

|                              | <b>Goodwill</b> | <b>Overige immateriële activa</b>          |                |                 |
|------------------------------|-----------------|--------------------------------------------|----------------|-----------------|
|                              |                 | Vestiging-<br>plaatsen en<br>klantrelaties | Software       | Totaal          |
| <b>Kostprijs</b>             |                 |                                            |                |                 |
| Stand per 29-12-2007         | 131.427         | 62.180                                     | 4.779          | 66.959          |
| Investerings                 |                 |                                            | 1.451          | 1.451           |
| Desinvesteringen             | (186)           |                                            |                |                 |
| Acquisities                  |                 | 4.471                                      |                | 4.471           |
| Verkoop bedrijfsactiviteiten |                 | (1.919)                                    |                | (1.919)         |
| Stand per 27-12-2008         | 131.241         | 64.732                                     | 6.230          | 70.962          |
| Investerings                 |                 |                                            | 1.518          | 1.518           |
| Verkoop bedrijfsactiviteiten |                 |                                            |                |                 |
| Stand per 02-01-2010         | <b>131.241</b>  | <b>64.732</b>                              | <b>7.748</b>   | <b>72.480</b>   |
| <b>Amortisatie</b>           |                 |                                            |                |                 |
| Stand per 29-12-2007         | (3.694)         | (10.189)                                   | (3.787)        | (13.976)        |
| Amortisatie boekjaar         |                 | (6.909)                                    | (1.160)        | (8.069)         |
| Acquisities                  |                 |                                            |                |                 |
| Stand per 27-12-2008         | (3.694)         | (17.098)                                   | (4.947)        | (22.045)        |
| Amortisatie boekjaar         |                 | (6.836)                                    | (1.338)        | (8.174)         |
| Verkoop bedrijfsactiviteiten |                 |                                            |                |                 |
| Stand per 02-01-2010         | <b>(3.694)</b>  | <b>(23.934)</b>                            | <b>(6.285)</b> | <b>(30.219)</b> |
| <b>Boekwaarde</b>            |                 |                                            |                |                 |
| Per 29-12-2007               | 127.733         | 51.991                                     | 992            | 52.983          |
| Per 27-12-2008               | 127.547         | 47.634                                     | 1.283          | 48.917          |
| <b>Per 02-01-2010</b>        | <b>127.547</b>  | <b>40.798</b>                              | <b>1.463</b>   | <b>42.261</b>   |

### Verdeling goodwill naar kasstroom genererende eenheden

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

(x € 1.000)

|                          | 2009           | 2008           |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Foodretailactiviteiten   | 31.592         | 31.592         |
| Foodservice-activiteiten | 95.955         | 95.955         |
|                          | <b>127.547</b> | <b>127.547</b> |

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

De toets op bijzondere waarde verminderingen van de foodretailactiviteiten is gebaseerd op de geschatte directe opbrengstwaarde na aftrek van verkoopkosten. Daarbij zijn de prijzen die de afgelopen periode in de markt betaald zijn voor individuele, respectievelijk groepen van supermarktvestigingsmarkt alsmede in de markt bekende vermenigvuldigingsfactoren van de omzet in aanmerking genomen. Daaruit is afgeleid dat de directe opbrengstwaarde boven de boekwaarde van de goodwill (en overige activawaarde) van de foodretailactiviteiten ligt.

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

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

## 11. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

(x € 1.000)

|                             | <i>Bedrijfs-<br/>gebouwen en<br/>-terreinen</i> | <i>Machines en<br/>installaties</i> | <i>Andere vaste<br/>bedrijfs-<br/>middelen</i> | <i>Activa in<br/>uitvoering</i> | <i>Totaal</i>    |
|-----------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|------------------|
| <b>Kostprijs</b>            |                                                 |                                     |                                                |                                 |                  |
| Stand per 29-12-2007        | 264.874                                         | 34.581                              | 164.203                                        | 11.627                          | 475.285          |
| Investerings                | 34.064                                          | 5.290                               | 12.885                                         | (6.338)                         | 45.901           |
| Desinvesteringen            | (721)                                           | (362)                               | (8.229)                                        |                                 | (9.312)          |
| Acquisities                 |                                                 |                                     | 2.066                                          |                                 | 2.066            |
| Overboekingen <sup>1)</sup> | (1.917)                                         | (15)                                | (129)                                          |                                 | (2.061)          |
| <b>Stand per 27-12-2008</b> | <b>296.300</b>                                  | <b>39.494</b>                       | <b>170.796</b>                                 | <b>5.289</b>                    | <b>511.879</b>   |
| Investerings                | 29.052                                          | 5.029                               | 15.597                                         | (1.368)                         | 48.310           |
| Desinvesteringen            | (1.573)                                         | (1.170)                             | (1.647)                                        |                                 | (4.390)          |
| Acquisities                 |                                                 |                                     |                                                |                                 |                  |
| Overboekingen <sup>1)</sup> | (3.574)                                         |                                     |                                                |                                 | (3.574)          |
| <b>Stand per 02-01-2010</b> | <b>320.205</b>                                  | <b>43.353</b>                       | <b>184.746</b>                                 | <b>3.921</b>                    | <b>552.225</b>   |
| <b>Afschrijvingen</b>       |                                                 |                                     |                                                |                                 |                  |
| Stand per 29-12-2007        | (69.210)                                        | (17.668)                            | (109.321)                                      |                                 | (196.199)        |
| Afschrijvingen boekjaar     | (14.216)                                        | (5.556)                             | (20.439)                                       |                                 | (40.211)         |
| Desinvesteringen            | 151                                             | 75                                  | 6.677                                          |                                 | 6.903            |
| Acquisities                 |                                                 |                                     |                                                |                                 |                  |
| Overboekingen <sup>1)</sup> | 519                                             | 3                                   | 94                                             |                                 | 616              |
| <b>Stand per 27-12-2008</b> | <b>(82.756)</b>                                 | <b>(23.146)</b>                     | <b>(122.989)</b>                               |                                 | <b>(228.891)</b> |
| Afschrijvingen boekjaar     | (14.243)                                        | (5.423)                             | (22.740)                                       |                                 | (42.406)         |
| Desinvesteringen            | 230                                             | 457                                 | 1.172                                          |                                 | 1.859            |
| Acquisities                 |                                                 |                                     |                                                |                                 |                  |
| Overboekingen <sup>1)</sup> | 1.594                                           |                                     |                                                |                                 | 1.594            |
| <b>Stand per 02-01-2010</b> | <b>(95.175)</b>                                 | <b>(28.112)</b>                     | <b>(144.557)</b>                               |                                 | <b>(267.844)</b> |
| <b>Boekwaarde</b>           |                                                 |                                     |                                                |                                 |                  |
| Per 29-12-2007              | 195.664                                         | 16.913                              | 54.882                                         | 11.627                          | 279.086          |
| Per 27-12-2008              | 213.544                                         | 16.348                              | 47.807                                         | 5.289                           | 282.988          |
| <b>Per 02-01-2010</b>       | <b>225.030</b>                                  | <b>15.241</b>                       | <b>40.189</b>                                  | <b>3.921</b>                    | <b>284.381</b>   |

1) Naar voor verkoop aangehouden activa.

### Geleasde activa

De Groep heeft als beleid om geen financiële leaseovereenkomsten af te sluiten. Als gevolg van overnames kunnen er desalniettemin geleasde activa zijn. De boekwaarde daarvan ultimo 2009 beliep € nihil (2008: € 275). Deze activa strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen (zie toelichting 22).

### Activa in uitvoering

De Groep is voortdurend actief met de verwerving, uitbreiding dan wel upgrading van vestigingspunten en/of distributiecentra. Na afronding van een project worden activa in uitvoering overgeboekt naar de betreffende categorieën in de materiële vaste activa.

### Groothandelspanden en distributiecentra

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

(x € 1.000)

|                                       | 2009           | 2008           |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| Terreinen                             | 47.136         | 43.212         |
| Gebouwen                              | 105.303        | 94.018         |
| Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden | 51.381         | 60.289         |
| Winkelpanden in eigen gebruik         | 21.210         | 16.025         |
|                                       | <b>225.030</b> | <b>213.544</b> |

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

(x 1.000 m<sup>2</sup>)

|                                                               | 2009 | 2008 |
|---------------------------------------------------------------|------|------|
| <b>Terreinen:</b>                                             |      |      |
| Centrale complex in Veghel                                    | 292  | 275  |
| Overige locaties                                              | 446  | 414  |
| <b>Gebouwen:</b>                                              |      |      |
| Centrale complex in Veghel                                    | 139  | 150  |
| Overige locaties                                              | 205  | 196  |
| Winkelpanden in eigen gebruik (bruto verkoopvloeroppervlakte) | 12   | 12   |



## 12. Vastgoedbeleggingen

(x € 1.000)

|                             | 2009          | 2008          |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| Stand begin boekjaar        | 25.186        | 33.183        |
| Investerings                | 0             | 0             |
| Desinvesteringen            | (708)         | (7.874)       |
| Reële waarde-aanpassingen   | 21            | (123)         |
| <b>Stand einde boekjaar</b> | <b>24.499</b> | <b>25.186</b> |

Hieronder zijn aan franchise-afnemers verhuurde supermarktpanden op basis van operational lease begrepen. De bruto verkoopvloeroppervlakte beliep 18.761 m<sup>2</sup> (2008: 19.371 m<sup>2</sup>). De huuropbrengst is toegelicht onder 4. De toekomstige minimale lease-betalingen uit hoofde van niet opzegbare lease-overeenkomsten zijn vermeld in toelichting 26. De directe kosten die samenhangen met de vastgoedbeleggingen belopen € 435 (2008: € 825). De contracten betreffen "normale" verhuurcontracten. In 2009 hebben geen taxaties plaatsgevonden.

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

(x € 1.000)

|                                                    | 2009          | 2008          |
|----------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Geassocieerde deelnemingen en joint venture</b> | <b>41.771</b> | <b>39.582</b> |
| <b>Overige financiële vaste activa</b>             |               |               |
| Vorderingen op geassocieerde deelnemingen          | 1.000         | 188           |
| Leningen aan afnemers                              | 1.640         | 1.557         |
|                                                    | <b>2.640</b>  | <b>1.745</b>  |

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

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

|                                                     | 2009 | 2008 |
|-----------------------------------------------------|------|------|
| <b>Foodservice</b>                                  |      |      |
| 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%  |      |
| <b>Foodretail</b>                                   |      |      |
| Spar Holding B.V., Zevenbergen                      | 45%  | 45%  |
| S&S Winkels B.V., Someren                           | 50%  | 50%  |
| Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A., Beesd |      |      |

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

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

(x € 1.000)

|                             | 2009          | 2008          |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| Stand begin boekjaar        | 39.582        | 35.729        |
| Investeringsen              | (11)          | 29            |
| Resultaat                   | 5.768         | 4.838         |
| Dividend                    | (3.568)       | (1.014)       |
| <b>Stand einde boekjaar</b> | <b>41.771</b> | <b>39.582</b> |

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

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

(x € 1.000)

|                | 2009    | 2008    |
|----------------|---------|---------|
| Activa         | 117.286 | 103.507 |
| Verplichtingen | 68.398  | 61.912  |
| Eigen vermogen | 48.888  | 41.595  |
| Omzet          | 637.102 | 516.555 |
| Winst          | 8.460   | 9.213   |

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

(x € 1.000)

|                | 2009  | 2008    |
|----------------|-------|---------|
| Activa         | 2.200 | 6.633   |
| Verplichtingen | 2.112 | 6.546   |
| Eigen vermogen | 88    | 88      |
| Omzet          | 0     | 108.696 |
| Winst          | 0     | 38      |

## 14. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)

|                                             | 2009           | 2008           |
|---------------------------------------------|----------------|----------------|
| Centraal distributiecentrum                 | 66.797         | 79.484         |
| Vestigingen en decentrale distributiecentra | 116.045        | 113.773        |
| Emballage                                   | 6.440          | 6.395          |
|                                             | <b>189.282</b> | <b>199.652</b> |

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 6.191 (2008: € 9.066).

## 15. Handels- en overige vorderingen

(x € 1.000)

|                   | 2009           | 2008           |
|-------------------|----------------|----------------|
| Handelsdebiteuren | 67.032         | 78.404         |
| Leveranciers      | 40.684         | 41.082         |
|                   | <b>107.716</b> | <b>119.486</b> |

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

Op de post handelsdebiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 6.757 (2008: € 21.330). Het verloop van deze post is als volgt:

(x € 1.000)

|                                        | 2009         | 2008          |
|----------------------------------------|--------------|---------------|
| Stand begin jaar                       | 21.330       | 16.918        |
| Afgeboekte kosten                      | (16.620)     | (860)         |
| Toegevoegd ten laste van het resultaat | 2.047        | 5.272         |
| Stand einde boekjaar                   | <b>6.757</b> | <b>21.330</b> |

In 2009 zijn veel oude dossiers afgewikkeld.

## 16. Overige vlottende activa

(x € 1.000)

|                                               | 2009  | 2008  |
|-----------------------------------------------|-------|-------|
| Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten | 3.789 | 4.777 |

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

## 17. Voor verkoop aangehouden activa

(x € 1.000)

|                | 2009  | 2008  |
|----------------|-------|-------|
| Onroerend goed | 3.097 | 1.847 |

Dit betreft drie (2008: twee) onroerend goed projecten. Daarvan zijn er twee verkocht, waarvan levering waarschijnlijk in 2010 plaatsvindt.

(x € 1.000)

|                               | 2009         | 2008         |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| Stand begin boekjaar          | 1.847        | 7.467        |
| Overboeking                   | 1.980        | 1.445        |
| Bijzondere waardevermindering | (730)        | (7.605)      |
| Verkopen                      |              |              |
| <b>Stand ultimo boekjaar</b>  | <b>3.097</b> | <b>1.847</b> |

In verband met de sluiting van de vestiging in Ter Apel is deze locatie aangemerkt als voor verkoop aangehouden en is een bijzondere waardevermindering verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten van het segment Foodservice.

## 18. Geldmiddelen en kasequivalenten

(x € 1.000)

|                                 | 2009          | 2008          |
|---------------------------------|---------------|---------------|
| Kassaldi en stortingen onderweg | 14.499        | 16.461        |
| Vrije banksaldi                 | 10.185        | 6.965         |
|                                 | <b>24.684</b> | <b>23.426</b> |

## 19. Eigen vermogen

### Gestort en opgevraagd kapitaal

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

Het geplaatste en volgestorte kapitaal bedraagt per 2 januari 2010 € 2.655.300,90 (per 27 december 2008: € 2.621.510,88).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

(x 1.000)

|                              | 2009          | 2008          |
|------------------------------|---------------|---------------|
| Stand begin boekjaar         | 43.692        | 43.118        |
| Stockdividend                | 563           | 574           |
| <b>Stand ultimo boekjaar</b> | <b>44.255</b> | <b>43.692</b> |

Alle aandeelhouders zijn gerechtigd tot dividend zoals dit van tijd tot tijd wordt gedeclareerd en hebben het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens aandeelhoudersvergaderingen.

Het totaal verloop van het eigen vermogen is nader gespecificeerd op pagina 71.

### Agio

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

### Overige reserves

Hierin is cumulatief € 14.667 (2008: € 17.252) begrepen voor ten laste van de reserves gebrachte actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen. Van deze reserve is € 8.417 (2008: € 6.218) niet uitkeerbaar.

### Herwaarderingsreserve

Voor zover de waardering van vastgoedbeleggingen tegen reële waarde leidt tot een positieve aanpassing van de waardering, wordt met inachtneming van uitgestelde belastingverplichtingen hiervoor een herwaarderingsreserve gevormd. Deze reserve is niet uitkeerbaar.

### Hedging reserve

Deze bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve netto-mutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten op langlopende leningen. Deze reserve is niet uitkeerbaar.



### Onverdeelde winst/dividend

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

(x € 1.000)

|                                                | 2009          | 2008          |
|------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Toevoeging aan de overige reserves             | 30.055        | 42.948        |
| Beschikbaar voor dividend (€ 1,00 per aandeel) | 44.255        | 28.400        |
|                                                | <b>74.310</b> | <b>71.348</b> |

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

Het jubileumdividend over 2009 is éénmalig geheel in contanten. Het dividend over het boekjaar 2008, uitgekeerd in 2009, beliep € 0,65 per aandeel.

De afgelopen twee jaar is resp.  $\frac{1}{3}$  en  $\frac{1}{2}$  van het keuzedividend uitgekeerd in de vorm van nieuwe aandelen.

## 20. Winst per aandeel

Gewogen gemiddeld aantal aandelen (x 1.000)

|                             | 2009          | 2008          |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| Stand begin boekjaar        | 43.692        | 43.118        |
| Stockdividend <sup>1)</sup> | 563           | 574           |
| <b>Stand in boekjaar</b>    | <b>44.255</b> | <b>43.692</b> |

*1) Verwerkt als primo mutatie.*

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

(x € 1)

|                              | 2009 | 2008 |
|------------------------------|------|------|
| Gewone winst per aandeel     | 1,68 | 1,63 |
| Verwaterde winst per aandeel | 1,68 | 1,63 |

## 21. Overige voorzieningen

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

(x € 1.000)

|                             | 2009       | 2008       |
|-----------------------------|------------|------------|
| Stand begin boekjaar        | 213        | 851        |
| Toevoegingen                | 103        |            |
| Onttrekkingen               |            | (638)      |
| <b>Stand einde boekjaar</b> | <b>316</b> | <b>213</b> |

## 22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen

### Langlopende verplichtingen

(x € 1.000)

|                                         | Resterende<br>looptijd<br>(jaren) | Aflossings-<br>verplichting | 2009           | 2008           |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| 4,68% USD 70 mln-lening (Bullet)        | 2                                 |                             | 48.758         | 50.016         |
| 5,09% USD 70 mln-lening (Bullet)        | 5                                 |                             | 51.094         | 55.553         |
| Reële waarde derivaten                  |                                   |                             | 7.194          | (874)          |
| Variabel rentende lening                | 3                                 | 2.850                       | 7.837          | 10.687         |
| Variabel rentende lening                | 2                                 | 15.000                      | 26.250         | 41.250         |
| Variabel rentende lening                | 2                                 | 10.000                      | 15.000         | 27.500         |
| Financiële leaseverplichtingen          |                                   | 0                           | 0              | 425            |
|                                         |                                   | <b>27.850</b>               | <b>156.133</b> | <b>184.557</b> |
| Aflossingsverplichting binnen 1 jaar    |                                   |                             | 27.850         | 30.652         |
| <b>Leningen langer dan 1 jaar</b>       |                                   |                             | <b>128.283</b> | <b>153.905</b> |
| <b>Aflossingsverplichting na 5 jaar</b> |                                   |                             | <b>0</b>       | <b>53.232</b>  |

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

De afdekking van de 4,68% USD-leningen en de variabele euro-lening met een restsaldo van € 26.250 zijn behandeld als cash-flow hedge, terwijl de afdekking van de 5,09% USD lening als fair value hedge is behandeld.

De 4,68% USD-lening is via een cross currency interest rate swap omgezet in een 3,9225% €-lening. De geamortiseerde kostprijs van deze lening is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swap beloopt negatief € 4.495 en is opgenomen onder de langlopende verplichtingen (2008: negatief € 886).

De 5,09% USD-lening is omgezet in een €-lening met een variabele opslag van 53bp boven euribor. De geamortiseerde kostprijs van deze lening is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swap beloopt 2009 negatief € 2.033 en is verantwoord onder langlopende verplichtingen (2008: positief € 2.454).

Bij de variabel rentende leningen wordt de rente periodiek aangepast aan de ontwikkelingen op de geldmarkt. Het renteniveau is gebaseerd op euribor plus een opslag. Voor de lening met een restsaldo van € 7.837 bedraagt deze opslag 50bp, voor de lening met een restsaldo van € 15.000 maximaal 50bp en voor de lening met een restsaldo van € 26.250 35bp. Door middel van een interest rate swap is de rente van deze lening over de looptijd omgezet in een vaste rente van 4,18%. De reële waarde van deze swap beloopt negatief € 662 (2008: negatief € 694) is opgenomen onder de langlopende verplichtingen.

### Schulden aan kredietinstellingen

#### Zekerheden

De Groep beschikt ultimo 2009 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 140 miljoen. Hiervan is € 70 miljoen gecommiteerd. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen geen zekerheden gesteld. Wel dient Sligro Food Group ultimo 2009 aan de volgende ratio's te voldoen:

|                                                                                 | <b>Voorwaarde</b>    | <b>Werkelijk</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
| Eigen vermogen/totaalvermogen                                                   | > 20%                | 56,6%            |
| Bedrijfsresultaat voor amortisatie immateriële activa/netto financieringskosten | > 4,0                | 17,6             |
| Netto rentedragende schuld/bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie | < 2,75 <sup>1)</sup> | 0,9              |

1) Voor USD-leningen < 3,0.

Aan alle ratio's wordt derhalve ruimschoots voldaan.

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

## 23. Overige belastingen en premies

(x € 1.000)

|                                              | 2009          | 2008          |
|----------------------------------------------|---------------|---------------|
| BTW, accijnzen en verpakkingenbelasting      | 17.868        | 17.882        |
| Loonheffing en premies sociale verzekeringen | 4.889         | 8.994         |
| Pensioenpremies                              | 117           | 971           |
|                                              | <b>22.874</b> | <b>27.847</b> |

Doordat het boekjaar 2009 uit 53 weken bestaat is er ultimo 2009 belasting over één maand als verplichting opgenomen ten opzichte van twee maanden ultimo 2008. Daar staat tegenover dat de betalingstermijn voor de afdracht van BTW in 2009 verruimd is. Per saldo is de belastingsschuld hierdoor met ca € 4,2 miljoen afgenomen.

## 24. Overige schulden en overlopende passiva

(x € 1.000)

|                          | 2009          | 2008          |
|--------------------------|---------------|---------------|
| Schuld aan joint-venture | 200           | 1.250         |
| Personeel                | 23.982        | 22.437        |
| Klantenbonussen          | 11.843        | 10.395        |
| Emballage                | 2.920         | 2.467         |
| Uitgestelde omzet zegels | 2.079         | 2.088         |
| Overige                  | 8.680         | 9.216         |
|                          | <b>49.704</b> | <b>47.853</b> |

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

## 25. Risicobeheer

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

### Kredietrisico

Binnen de groepsactiviteiten is er sprake van een verschillend kredietrisico. Bij de foodretailactiviteiten levert EMTÉ Supermarkten alleen tegen contante dan wel gegarandeerde betaling, zodat nagenoeg geen kredietrisico wordt gelopen. Bij leveringen aan supermarktfranchisenemers concentreert zich binnen de Groep het grootste kredietrisico, doordat bij een deel van de afnemers naast de gebruikelijke betaaltermijn voor leveringen, kredietrisico wordt gelopen in het kader van de financiering van deze zelfstandige ondernemers. Dit kan zowel plaatsvinden door middel van het rechtstreeks verstrekken van financieringen, opgenomen onder financiële vaste activa, dan wel het afgeven van borgstellingen c.q. terugkoopverklaringen voor door financiële instellingen verstrekte financieringen. De risico's worden zoveel mogelijk beperkt door beoordeling van de rentabiliteit van het vestigingspunt en van de zelfstandige ondernemer, die het vestigingspunt exploiteert. Tevens dienen de activa van het vestigingspunt tot zekerheid. Elk project wordt besproken in het Directie Overleg Projecten en de uitstaande vorderingen worden dagelijks bewaakt. Bovendien wordt periodiek de levensvatbaarheid van de vestigingspunten beoordeeld. Ultimo 2009 beliepen de vorderingen op foodretailafnemers opgenomen onder financiële vaste activa en handelsvorderingen circa € 9 miljoen (2008: € 13 miljoen).

De ouderdom van deze vorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

|             | <i>&lt; 1 mnd</i> | <i>1 - 3 mnd</i> | <i>3 - 12 mnd</i> | <i>&gt; 12 mnd</i> | <i>Totaal</i> |
|-------------|-------------------|------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| <b>2009</b> | 8                 |                  |                   | 1                  | 9             |
| <b>2008</b> | 10                |                  | 1                 | 2                  | 13            |

Bij de foodservice-activiteiten vindt een deel van de leveringen plaats zonder gegarandeerde betaling vooraf. In belangrijke mate worden de vorderingen door middel van automatische incasso verrekend. In beperkte mate neemt de afnemer zelf het initiatief tot betaling. Automatische incasso is geen instrument dat betaling garandeert, indien de afnemer onvoldoende middelen heeft. Door de grote spreiding over de afnemers en de korte betaaltermijnen is gebleken dat het kredietrisico in relatie tot de leveringen op krediet bij de foodservice-activiteiten relatief beperkt is. Ondanks de sterk verslechterde economische omstandigheden voor een deel van onze foodserviceafnemers zijn de risico's dan wel verliezen weliswaar toegenomen maar desalniettemin nog steeds relatief beperkt. Ultimo 2009 beliepen de vorderingen op foodservice-afnemers circa € 58 miljoen (2008: € 67 miljoen).

De ouderdom van deze vorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

|             | <i>&lt; 1 mnd</i> | <i>1 - 3 mnd</i> | <i>3 - 12 mnd</i> | <i>&gt; 12 mnd</i> | <i>Totaal</i> |
|-------------|-------------------|------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| <b>2009</b> | 55                | 2                | 1                 |                    | 58            |
| <b>2008</b> | 61                | 4                | 1                 | 1                  | 67            |

De Groep heeft ultimo 2009 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 41 miljoen (2008: € 41 miljoen). Deze vorderingen hebben hoofdzakelijk betrekking op inkoop gerelateerde jaarafspraken, die na afloop van het jaar worden uitgekeerd. In zijn algemeenheid is de Groep in staat deze posten bij wanbetaling door de leverancier te verrekenen met uitstaande verplichtingen.

### Liquiditeitsrisico

De Groep streeft ernaar om voldoende liquiditeiten aan te houden (mede in de vorm van toezeggingen door financiële instellingen), zodat zij te allen tijde aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit wordt onder andere bereikt door bij de financiering van de bedrijfsactiviteiten relatief veel van (middel)lange kredieten gebruik te maken, met gespreide aflossings-schema's. Met het oog op de gewijzigde marktomstandigheden op de kredietmarkt is de beschikbaarheid van € 70 miljoen aan korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar gemaakt.

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

(x € 1 miljoen)

|                            | <i>Boekwaarde</i> | <i>Contractuele kasstromen</i> | <i>&lt; 1 jaar</i> | <i>1 - 5 jaar</i> | <i>&gt; 5 jaar</i> |
|----------------------------|-------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Langlopende verplichtingen | 156,1             | 170,1                          | 32,1               | 138,0             | 0                  |
| Kortlopende verplichtingen | 182,4             | 182,4                          | 182,4              |                   |                    |
| <b>Totaal</b>              | <b>338,5</b>      | <b>352,5</b>                   | <b>214,5</b>       | <b>138,0</b>      | <b>0</b>           |



### **Marktrisico (rente-, valuta- en overig marktrisico)**

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

#### **Renterisico**

Zoals omschreven in waarderingsgrondslag g. op de geconsolideerde jaarrekening richt de Groep zich erop dat de rente-afhankelijkheid ongeveer gelijk verdeeld wordt over lange en korte termijnrente. Dit gebeurt mede door middel van renteswaps. Behalve in voornoemde toelichting is onder toelichting nummer 22 inzicht gegeven in de langlopende financiering en de rentecondities daarbij. Tevens heeft de hoogte van de kapitaalmarktrente invloed op de pensioenverplichting.

#### **Valutarisico**

De Groep loopt valutarisico op leningen en inkopen. Dit betreft voornamelijk de Amerikaanse dollar.

Zoals toegelicht onder waarderingsgrondslag g. is het valutarisico op de leningen geheel afgedekt.

De Groep dekt bovendien een deel van de dollarinkoopverplichtingen door middel van valutatermijncontracten. Het streven is erop gericht om transacties met een looptijd groter dan twee maanden in te dekken en transacties met een kortere looptijd niet. Het dollarinkoopvolume op jaarbasis bedraagt circa USD 35 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa twee maanden. Op valutatermijncontracten voor inkoopverplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valutaffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

### **Gevoeligheidsanalyses**

#### **Rente**

Per 2 januari 2010 zal een algemene stijging van Euribor met één procentpunt naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belastingen met circa € 0,8 miljoen.

Een toe- of afname van de disconteringsvoet met een half procentpunt leidt tot een af- of toename van de pensioenverplichting met respectievelijk circa € 9,8 miljoen en circa € 11,3 miljoen. De invloed daarvan op het resultaat is circa € 1 miljoen, exclusief het tegengestelde effect op de pensioenactiva.

#### **Valuta**

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

#### **Loonkosten/Energie**

De invloed van een algemene toename van een half procentpunt op de directe loonkosten zal naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belasting van € 1 miljoen. De invloed van een algemene wijziging van de energieprijzen met 5% is eveneens circa € 1 miljoen.

#### **Kapitaalbeheer**

De Groep streeft ernaar om zoveel mogelijk gebruik te maken van haar kredietfaciliteiten in het kader van de financiering, mits ruimschoots aan de daarbij gestelde ratio's kan worden voldaan. De met de kredietverstrekkers overeengekomen ratio's zijn naar eigen inschatting relatief conservatief. De Groep heeft geen expliciete rendementsdoelstelling in relatie tot het aangewende kapitaal. Er wordt naar een gemiddelde nettowinstgroei gestreefd, die tenminste in lijn is met de beoogde gemiddelde omzetgroei van 10%. De aanpak is in 2009 niet gewijzigd, maar de korte termijn liquiditeitenbeschikbaarheid is beter afgedekt zoals hiervoor toegelicht, terwijl er bovendien naar wordt gestreefd om de kredietbehoefte meer terug te dringen dan gebruikelijk was, met het oog op de gewijzigde omstandigheden op de kredietmarkt. Hierdoor ontstaan betere mogelijkheden om extra financiering aan de trekken, indien daaraan behoefte zou ontstaan.

### 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.

### Overige risico's

#### Algemeen

Zoals elk bedrijf loopt ook de Groep risico's in het kader van de deelname aan het economische verkeer. De daaraan meer specifiek verbonden risico's voor de Groep zijn hierna nader omschreven.

### Conjunctuur en concurrentie

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

In de afzetmarkten, maar meer nog bij de leveranciers daarvan, vindt een schaalvergrotingsproces plaats, waarbij zowel afnemers als de toeleverende groothandels c.q. grootwinkelbedrijven in omvang toenemen. Ook aan de zijde van de toeleveranciers van de Groep is deze tendens merkbaar.

Mede daardoor wordt in zeer concurrerende markten geopereerd, waardoor de Groep structureel niet in staat is haar kostenverhogingen volledig door te berekenen aan haar afnemers. Kostenverhogingen moeten grotendeels opgevangen worden door efficiëntieverbeteringen om de winstgevendheid op peil te kunnen houden, dan wel te kunnen verbeteren. De totale kosten bestaan in 2009 voor ruim 50% uit loonkosten, terwijl circa 5% relatief sterk afhankelijk is van energieprijzen.

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

### Acquisities

De groei doelstellingen van de Groep omvatten naast autonome groei, groei door acquisities.

De laatste jaren streeft de Groep ernaar om eens per één of twee jaar een relatief grote overname te doen, hetgeen een overname betekent die tot een omzettoename leidt van méér dan 5%. In 2006 zijn twee van zulke transacties gerealiseerd. In de jaren daarna zijn geen grote acquisities gepleegd. Hoewel wij veel ervaring hebben met overnames en de daarbij behorende financiële, integratie- en andere risico's, blijven aan groei door overnames, ondanks uitvoerige due diligence vooraf, meer risico's verbonden dan aan autonome groei. Uitgangspunt is dat overgenomen bedrijven binnen korte tijd opgenomen worden in het informatiesysteem van de Groep, waardoor ze snel onder centrale sturing en controle vallen.

### Informatiesystemen

De Groep is in hoge mate afhankelijk van haar in eigen beheer ontwikkelde IT-systemen die door een team van ervaren specialisten onderhouden en doorontwikkeld worden. Er zijn uitvoerige maatregelen getroffen om de continuïteit van de gegevensverwerking veilig te stellen. In 2009 zijn er op dat terrein veel extra zaken gerealiseerd dan wel is besloten dit in 2010 af te ronden. Door de sterke integratie van de groepsactiviteiten zou uitval van de systemen al binnen enige dagen tot het stilvallen van een belangrijk deel van de activiteiten leiden.

### Voedselveiligheid

Doordat de Groep primair levensmiddelen verhandelt en bewerkt, speelt voedselveiligheid een belangrijke rol. De Groep heeft voedselveiligheid zowel vanuit procesoogpunt als vanuit productoogpunt gedefinieerd binnen de diverse schakels in de organisatie. Het voldoen aan externe kwaliteitsstandaarden wordt als vanzelfsprekend ervaren. Indien gevaar voor de volksgezondheid dreigt, zoals nadelige gevolgen voor de gezondheid, liggen uitvoerige draaiboeken klaar om de mogelijke gevolgen zoveel mogelijk te beperken. Het niet voldoen aan deze principes kan ernstige gevolgen hebben voor de marktpositie.

### Eénmalige emballage

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

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

## 26. Operationele lease- en huurverplichtingen

Overeenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden:

(x € 1.000)

|                                                    | 2009   | 2008   |
|----------------------------------------------------|--------|--------|
| <b>Operationele leaseverplichtingen</b>            |        |        |
| < 1 jaar                                           | 889    | 1.262  |
| 1-5 jaar                                           | 828    | 85     |
| > 5 jaar                                           |        |        |
| Jaarlast                                           | 1.536  | 1.352  |
| <b>Huurverplichtingen eigen huisvesting</b>        |        |        |
| < 1 jaar                                           | 29.697 | 28.873 |
| 1-5 jaar                                           | 98.105 | 93.343 |
| > 5 jaar                                           | 50.822 | 42.512 |
| Jaarlast                                           | 31.863 | 29.027 |
| <b>Huurverplichtingen ten behoeve van afnemers</b> |        |        |
| < 1 jaar                                           | 3.338  | 4.341  |
| 1-5 jaar                                           | 6.995  | 11.172 |
| > 5 jaar                                           | 670    | 1.782  |

De operationele leaseverplichtingen hebben vooral betrekking op personenauto's en ICT systemen.

De huurverplichtingen eigen huisvesting betreft 99 panden (2008: 106), die de Groep gebruikt ten behoeve van haar eigen huisvesting.

Tegenover de huurverplichtingen ten behoeve van afnemers staan huurovereenkomsten met die afnemers voor nagenoeg dezelfde bedragen.

Er is een breed scala aan varianten van huurverplichtingen waarin vaak opties voor de huurder zijn opgenomen voor huurverlenging.

Overeenkomsten waarbij als lessor wordt opgetreden:

(x € 1.000)

|                            | 2009  | 2008  |
|----------------------------|-------|-------|
| <b>Vastgoedbeleggingen</b> |       |       |
| < 1 jaar                   | 2.099 | 2.132 |
| 1-5 jaar                   | 2.794 | 3.168 |
| > 5 jaar                   | 955   | 1.004 |
| <b>Overige vastgoed</b>    |       |       |
| < 1 jaar                   | 1.718 | 1.122 |
| 1-5 jaar                   | 5.200 | 2.480 |
| > 5 jaar                   | 1.251 | 513   |

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

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

## 27. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2009 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 7 miljoen (2008: € 10 miljoen).

## 28. Voorwaardelijke verplichtingen

### Terugkoopverplichtingen

Er zijn terugkoopverklaringen verstrekt aan financiële instellingen voor verstrekte financieringen aan retailafnemers met een totaal obligo van € 3 miljoen (2008: € 6 miljoen). Ten opzichte van deze terugkoopverklaringen staan desbetreffende bouwkundige voorzieningen, voorraden en inventaris tot zekerheid, zodat daaruit normaliter geen belangrijke financiële nadelen kunnen ontstaan. Voor zover toch noodzakelijk, zijn voor eventuele verliezen voorzieningen getroffen.

### Claims

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

## 29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

### Goodwill

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

### Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

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

### Materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en voor verkoop aangehouden activa

De Groep beschikt over relatief veel onroerend goed in eigen gebruik, vastgoedbeleggingen, die verhuurd worden aan afnemers en voor verkoop aangehouden activa.

Ultimo 2009 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten € 200 miljoen (2008: € 180 miljoen).

Verondersteld is een voortgezet gebruik voor de huidige functie, tenzij deze activa zijn aangemerkt als voor verkoop. Indien deze veronderstelling wijzigt, bijvoorbeeld bij relocations, kan dit leiden tot een neerwaartse aanpassing van de waardering tot een lagere directe opbrengstwaarde. Tevens kan blijken dat de opbrengstwaarde hoger is dan de boekwaarde.

### Pensioenen

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

## 30. Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de zogenaamde directe methode. In het kasstroomoverzicht worden geldontvangsten en -uitgaven opgenomen in plaats van opbrengsten en kosten. Acquisities zijn in het kasstroomoverzicht verwerkt voor de koopsom onder aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten. De inbrengwaarde en de koopsom van acquisities en participaties zijn toegelicht op pagina 80.

De ontvangsten van afnemers betreffen de omzet inclusief BTW en de mutatie in vorderingen op afnemers. In de betalingen aan de overheid zijn zowel afdrachten van BTW en accijnzen begrepen als afdrachten van loonheffing, premies sociale verzekering en pensioenpremies. De betaalde vennootschapsbelasting is afzonderlijk verantwoord.

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

(x € 1.000)

|                                                                                | 2009           | 2008            |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| Bedrijfsresultaat                                                              | 98.183         | 98.553          |
| Afschrijvingen en amortisatie                                                  | 50.580         | 48.279          |
|                                                                                | <b>148.763</b> | <b>146.832</b>  |
| Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten | 1.297          | (4.581)         |
|                                                                                | <b>150.060</b> | <b>142.251</b>  |
| <b>Wijzigingen werkkapitaal en voorzieningen:</b>                              |                |                 |
| Vorraden                                                                       | 10.370         | (13.401)        |
| Handelsvorderingen en overige vlottende activa                                 | 12.676         | (8.540)         |
| Kortlopende schulden                                                           | (19.348)       | 13.720          |
| Voorzieningen                                                                  | (3.404)        | (5.180)         |
|                                                                                | <b>294</b>     | <b>(13.401)</b> |
| <b>Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>                                   | <b>150.354</b> | <b>128.850</b>  |



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

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

(x € 1.000)

|                                  | 2009          | 2008       |
|----------------------------------|---------------|------------|
| Geldmiddelen en kasequivalenten  | 24.684        | 23.426     |
| Schulden aan kredietinstellingen | 0             | (22.543)   |
|                                  | <b>24.684</b> | <b>883</b> |

### 31. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de op pagina 24 vermelde dagversbedrijven. In totaliteit was hiermee in 2009 een inkoopvolume gemoeid van € 109 miljoen (2008: € 98 miljoen) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2009 bedraagt de handelsschuld aan deze bedrijven € 5,8 miljoen (2008: € 5,4 miljoen). Gezien het karakter daarvan zijn deze opgenomen onder de crediteuren.

De Groep heeft op het gebied van tabaksartikelen een samenwerking met een partner via een 40% participatie in Vemaro B.V. Uit dien hoofde verloopt de betaling van één leverancier van Vemaro via de Groep. Hierdoor is er ultimo 2009 een vordering op Vemaro van € 2,4 miljoen en een overeenkomstige schuld aan de betreffende leverancier. Gezien het karakter van deze vordering is deze opgenomen onder de debiteuren. Tevens is aan Vemaro B.V. een werkkapitaalfinanciering verstrekt van € 1 miljoen. Deze post is opgenomen onder de financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep bepaalde vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers.

De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar de inkoopbehoefte aan foodretailproducten is ondergebracht. Het inkoopvolume in 2009 beliep € 836 miljoen (2008: € 851 miljoen). Ultimo 2009 bedraagt de handelsschuld € 14,7 miljoen (2008: € 19,2 miljoen). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

Voorts is een marktconforme rentedragende vordering op een geassocieerde deelneming van € nihil (2008: € 188) opgenomen onder financiële vaste activa. Onder de overige schulden is € 200 (2008: € 1.250) opgenomen inzake joint-venture S&S Winkels. Dit betreft nog te verrekenen kosten.

Voor de relatie met de verbonden partijen Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group en de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 5 en 6.

# Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

## over 2009

(x € 1.000)

|                                | 2009          | 2008          | 2007          |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Resultaat deelnemingen         | 74.310        | 71.348        | 74.177        |
| Overig resultaat               |               |               |               |
| <b>Winst over het boekjaar</b> | <b>74.310</b> | <b>71.348</b> | <b>74.177</b> |

# Vennootschappelijke balans per 2 januari 2010

## vóór winstbestemming

(x € 1.000)

| <b>ACTIVA</b>                            | <b>02-01-2010</b>     | <b>27-12-2008</b>     | <b>29-12-2007</b>     |
|------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Immateriële activa                       | 9.597                 | 9.597                 | 9.597                 |
| Financiële vaste activa                  | 472.533               | 416.345               | 358.750               |
| <b>Totaal vaste activa</b>               | <b>482.130</b>        | <b>425.942</b>        | <b>368.347</b>        |
| <br>Vorderingen op groepsmaatschappijen  | <br>193               | <br>73                | <br>6.428             |
| <b>Totaal vlottende activa</b>           | <b>193</b>            | <b>73</b>             | <b>6.428</b>          |
| <br><b>Totaal activa</b>                 | <br><b>482.323</b>    | <br><b>426.015</b>    | <br><b>374.775</b>    |
| <br><b>PASSIVA</b>                       | <br><b>02-01-2010</b> | <br><b>27-12-2008</b> | <br><b>29-12-2007</b> |
| <b>Eigen vermogen</b>                    |                       |                       |                       |
| Gestort en opgevraagd kapitaal           | 2.655                 | 2.622                 | 2.587                 |
| Agio                                     | 31.106                | 31.139                | 31.174                |
| Overige reserves                         | 360.825               | 308.511               | 256.566               |
| Wettelijke reserves                      | 13.427                | 12.395                | 10.271                |
| Onverdeelde winst                        | 74.310                | 71.348                | 74.177                |
|                                          | <b>482.323</b>        | <b>426.015</b>        | <b>374.775</b>        |
| <br>Schulden aan groepsmaatschappijen    |                       |                       |                       |
| <b>Totaal kortlopende verplichtingen</b> |                       |                       |                       |
| <br><b>Totaal passiva</b>                | <br><b>482.323</b>    | <br><b>426.015</b>    | <br><b>374.775</b>    |

# Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

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

## Algemeen

De vennootschappelijke jaarrekening is opgemaakt conform Titel 9 Boek 2 BW met toepassing van de grondslagen van de financiële verslaggeving zoals opgenomen vanaf pagina 72, waarbij deelnemingen waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de 'equity-methode', onder toepassing van de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening, worden gewaardeerd. Bij het opstellen van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 402 Boek 2 BW.

## Activa

### Immateriële activa

#### Goodwill

(x € 1.000)

|                             | 2009         | 2008         |
|-----------------------------|--------------|--------------|
| Stand begin boekjaar        |              |              |
| Aanschafwaarde              | 11.292       | 11.292       |
| Cumulatieve amortisatie     | (1.695)      | (1.695)      |
| <b>Stand einde boekjaar</b> | <b>9.597</b> | <b>9.597</b> |
| Aanschafwaarde              | 11.292       | 11.292       |
| Cumulatieve amortisatie     | (1.695)      | (1.695)      |

## Financiële vaste activa

### Deelnemingen

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

(x € 1.000)

|                                                            | 2009           | 2008           |
|------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Stand begin boekjaar                                       | 416.345        | 358.750        |
| Resultaat                                                  | 74.310         | 71.348         |
| Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen | 878            | (6.253)        |
| Dividend                                                   | (19.000)       | (7.500)        |
| <b>Stand einde boekjaar</b>                                | <b>472.533</b> | <b>416.345</b> |

## Passiva

### Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 71. Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen op pagina 99 bij de geconsolideerde jaarrekening.

### Wettelijke reserve

Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

|                             | 2009          | 2008          |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| Stand begin boekjaar        | 12.395        | 10.271        |
| Mutatie boekjaar            | 1.032         | 2.124         |
| <b>Stand einde boekjaar</b> | <b>13.427</b> | <b>12.395</b> |

De wettelijke reserve deelnemingen ten bedrage van € 13.427 (2008: € 12.395) heeft betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties (onder andere als gevolg hedge-accounting en herwaarderingen) van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserve wordt op individuele basis bepaald.

### Voorwaardelijke verplichtingen

De vennootschap maakt deel uit van de fiscale eenheid Sligro Food Group N.V. Op grond daarvan is zij aansprakelijk voor de belastingsschuld van de fiscale eenheid als geheel.

De vennootschap heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden voortvloeiende uit rechtshandelingen van haar directe en indirecte dochterondernemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld op pagina 68.

Aldus goedgekeurd voor publicatie,

Veghel, 28 januari 2010

De raad van commissarissen:

*A. Nühn, president*

*Th.A.J. Burmanje*

*R.R. Latenstein van Voorst*

*F.K. De Moor*

De directie:

*K.M. Slippens, voorzitter*

*J.H.F. Pardoel*

*J.H. Peterse*

*H.L. van Rozendaal*

# Accountantsverklaring

## Aan: algemene vergadering van aandeelhouders

### Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2009 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening 2009 bestaat uit de winst- en verliesrekening, kasstroomoverzicht, balans per 2 januari 2010, overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen, overzicht van het totaalresultaat alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De vennootschappelijke jaarrekening 2009 bestaat uit de winst- en verliesrekening, de balans per 2 januari 2010 en de toelichting.

### Verantwoordelijkheid van het bestuur

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

### Verantwoordelijkheid van de accountant

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

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele

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

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

### Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 2 januari 2010 en van het resultaat en de kasstromen over 2009 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

### Oordeel betreffende de vennootschappelijke jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 2 januari 2010 en van het resultaat over 2009 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften

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

Rotterdam, 28 januari 2010

KPMG Accountants N.V.

P.W.J. Smorenburg



### Winstverdeling

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

|                                                |               |
|------------------------------------------------|---------------|
| (x € 1.000)                                    |               |
| Toevoeging aan de overige reserves             | 30.055        |
| Beschikbaar voor dividend (€ 1,00 per aandeel) | 44.255        |
|                                                | <u>74.310</u> |

In verband met het 75-jarig bestaan van de Groep in 2010 wordt voorgesteld om in afwijking van het gebruikelijke dividendbeleid, het dividend over 2009 vast te stellen op € 1,00 in contanten.

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

De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen, voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.

De directie is, doch slechts met goedkeuring van de raad van commissarissen, bevoegd winst geheel of gedeeltelijk toe te voegen aan de reserves. De algemene vergadering kan met een meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen in een vergadering waarin meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is, besluiten de reservering ongedaan te maken.

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

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

De directie kan, doch slechts met goedkeuring van de raad van commissarissen, besluiten tot uitkering van een interimdividend, indien aan het vereiste van lid 1 van dit artikel is voldaan en daarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 Burgerlijk Wetboek.

De vennootschap legt de vermogensopstelling ten kantore van het handelsregister neer binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekend gemaakt.

Op de uitbetaling van het interimdividend is lid 9 van dit artikel van overeenkomstige toepassing.

De algemene vergadering kan, op voorstel van de directie, doch slechts met goedkeuring van de raad van commissarissen, besluiten tot winstuitkering ten laste van een voor uitkering vatbare reserve.

De algemene vergadering kan, op voorstel van de directie, doch slechts met goedkeuring van de raad van commissarissen, besluiten tot uitkering van winst in aandelen van de vennootschap, zulks onverminderd het in deze statuten ten aanzien van uitgifte van aandelen bepaalde.

Winstuitkeringen vinden plaats ter plaatse en ten tijde als door de algemene vergadering te bepalen, doch uiterlijk binnen een maand na het daartoe door de algemene vergadering genomen besluit. Winstuitkeringen worden aangekondigd bij advertentie in een landelijk versijjnend dagblad en, indien aandelen officieel ter beurse zijn genoteerd, in de Officiële Prijscourant van de Euronext Amsterdam N.V. te Amsterdam.

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

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



# Tienjarenoverzicht

(x € miljoen)<sup>7)</sup>

|                                                                      | 2009    | 2008    | 2007    | 2006    | 2005    |
|----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Resultaat</b>                                                     |         |         |         |         |         |
| Omzet                                                                | 2.258,0 | 2.167,6 | 2.065,7 | 1.661,2 | 1.545,5 |
| Bedrijfsresultaat                                                    | 98,2    | 98,6    | 95,8    | 90,4    | 74,1    |
| Winst over het boekjaar                                              | 74,3    | 71,3    | 74,2    | 62,1    | 50,9    |
| Netto kasstroom uit operationele activiteiten                        | 123,3   | 102,8   | 83,1    | 78,5    | 48,3    |
| Voorgesteld dividend                                                 | 44,3    | 28,4    | 28,0    | 24,4    | 21,0    |
| <b>Vermogen</b>                                                      |         |         |         |         |         |
| Eigen vermogen <sup>1)</sup>                                         | 482,3   | 426,0   | 374,8   | 312,8   | 265,5   |
| Netto geïnvesteerd vermogen <sup>2)</sup>                            | 645,2   | 643,8   | 644,6   | 571,4   | 414,3   |
| Totaal vermogen                                                      | 852,2   | 875,2   | 858,0   | 719,3   | 534,5   |
| <b>Medewerkers</b>                                                   |         |         |         |         |         |
| Jaargemiddelde (fulltime)                                            | 5.552   | 5.600   | 5.083   | 3.662   | 3.521   |
| Personeelskosten <sup>3)</sup>                                       | 197,1   | 191,4   | 170,6   | 127,2   | 114,0   |
| <b>Investerings</b>                                                  |         |         |         |         |         |
| Netto-investeringen <sup>4)</sup>                                    | 45,8    | 36,4    | 81,5    | 32,3    | 40,7    |
| Afschrijvingen                                                       | 42,4    | 40,2    | 33,8    | 25,7    | 24,3    |
| <b>Verhoudingsgetallen</b>                                           |         |         |         |         |         |
| Toename omzet in %                                                   | 4,2     | 4,9     | 24,4    | 7,5     | 7,0     |
| Toename winst in %                                                   | 4,2     | (3,9)   | 19,5    | 22,0    | (13,2)  |
| Bruto winst in % omzet                                               | 23,3    | 23,8    | 22,9    | 21,6    | 20,2    |
| Bedrijfsresultaat in % omzet                                         | 4,3     | 4,5     | 4,6     | 5,4     | 4,8     |
| Winst in % omzet                                                     | 3,3     | 3,3     | 3,6     | 3,7     | 3,3     |
| Rendement gemiddeld eigen vermogen <sup>5)</sup>                     | 16,4    | 17,8    | 21,6    | 21,5    | 20,8    |
| Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen         | 16,3    | 16,3    | 15,8    | 18,6    | 17,9    |
| Eigen vermogen in % totaal vermogen                                  | 56,6    | 48,7    | 43,7    | 43,5    | 49,7    |
| Omzet per medewerker (x € 1.000)                                     | 407     | 387     | 406     | 454     | 439     |
| Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)                          | 35,5    | 34,2    | 33,6    | 34,7    | 32,4    |
| <b>Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal<sup>6)</sup> (x 1 €)</b> |         |         |         |         |         |
| Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)                               | 44,3    | 43,7    | 43,1    | 42,4    | 42,0    |
| Eigen vermogen                                                       | 10,90   | 9,75    | 8,69    | 7,37    | 6,32    |
| Winst                                                                | 1,68    | 1,63    | 1,72    | 1,46    | 1,21    |
| Cash flow                                                            | 2,82    | 2,74    | 2,63    | 2,14    | 1,84    |
| Voorgesteld dividend <sup>8)</sup>                                   | 1,00    | 0,65    | 0,65    | 0,57    | 0,50    |

1) Voor winstverdeling. 2) Totale activa, minus geldmiddelen en swaps, onder aftrek van kortlopende verplichtingen, zonder de rentedragende daarvan. 3) Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten. 4) Met betrekking tot materiële vaste activa en activa voor verkoop. 5) Berekend op basis van het resultaat na belastingen. 6) Cijfers over voorgaande jaren herrekend in verband met aandelensplitsingen in 2007, 2003 en 1998. 7) Indien stelselwijzigingen zijn doorgevoerd, zijn de cijfers over voorgaande jaren niet herrekend. 8) 2009: Jubileumdividend.

| <b>2004</b> | <b>2003</b> | <b>2002</b> | <b>2001</b> | <b>2000</b> |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1.443,9     | 1.355,9     | 1.299,0     | 1.171,9     | 781,9       |
| 88,2        | 73,3        | 65,5        | 45,1        | 30,6        |
| 58,6        | 44,8        | 37,0        | 25,3        | 18,5        |
| 67,8        | 62,7        | 74,2        | 50,6        | 17,4        |
| 20,6        | 18,1        | 14,6        | 10,0        | 7,4         |
| 223,3       | 172,7       | 132,2       | 96,2        | 71,6        |
| 377,7       | 286,3       | 275,4       | 226,5       | 154,1       |
| 534,2       | 401,7       | 387,1       | 308,9       | 201,4       |
| 2.984       | 2.746       | 2.561       | 2.129       | 1.769       |
| 101,6       | 90,7        | 84,1        | 72,2        | 53,8        |
| 26,1        | 31,7        | 27,1        | 7,2         | 19,4        |
| 20,3        | 20,2        | 18,0        | 17,0        | 12,4        |
| 6,5         | 4,4         | 10,8        | 49,9        | 6,6         |
| 30,8        | 21,0        | 46,5        | 36,6        | 5,7         |
| 19,7        | 18,6        | 17,8        | 15,7        | 17,1        |
| 6,1         | 5,4         | 5,0         | 3,9         | 3,9         |
| 4,1         | 3,3         | 2,8         | 2,2         | 2,4         |
| 29,4        | 29,4        | 32,4        | 30,1        | 29,3        |
| 23,3        | 26,1        | 25,2        | 19,8        | 21,8        |
| 41,8        | 43,0        | 34,0        | 31,0        | 35,6        |
| 484         | 494         | 507         | 550         | 442         |
| 34,1        | 33,0        | 32,8        | 33,9        | 30,4        |
| 41,2        | 40,2        | 39,0        | 38,0        | 36,9        |
| 5,41        | 4,29        | 3,39        | 2,53        | 1,94        |
| 1,41        | 1,11        | 0,96        | 0,67        | 0,50        |
| 1,96        | 1,73        | 1,53        | 1,16        | 0,84        |
| 0,50        | 0,45        | 0,37        | 0,26        | 0,20        |

*Vanaf 2004 op IFRS-basis*

# Overige personalia

## Kernploeg

|                   |                                                                       |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| A. Aalders        | <i>hoofd financiën Sligro Food Group</i>                              |
| O. Akkerman       | <i>commercieel directeur Van Hoeckel</i>                              |
| R. Barten         | <i>adjunct-directeur support management Sligro Bezorgservice</i>      |
| P. van Berkel     | <i>directeur productiebedrijven</i>                                   |
| J. Bertens        | <i>operationeel manager Culivers</i>                                  |
| F. Bogaerts       | <i>hoofd operationsmanagement Sligro Zelfbedieningsgroothandels</i>   |
| J. de Bree        | <i>directeur P&amp;O Sligro Food Group</i>                            |
| P. Damoiseaux     | <i>vestigingsdirecteur Sligro Maastricht</i>                          |
| M. van Dinther    | <i>account director Sligro Bezorgservice</i>                          |
| P. Dirven         | <i>sales coördinator Sligro Dagvers</i>                               |
| J. van Heerebeek  | <i>commercieel directeur Foodretail</i>                               |
| J. van Heereveld  | <i>hoofd administratie Sligro Food Group</i>                          |
| L. Heijnenman     | <i>directeur verkoop Sligro Bezorgservice</i>                         |
| R. van Herpen     | <i>directeur inkoop Sligro Food Group</i>                             |
| H. Hoeben         | <i>hoofd inkoop/assortimentsmanagent food Sligro Food Group</i>       |
| J. Hoenselaars    | <i>hoofd opleidingen Sligro Food Group</i>                            |
| F. Hofstra        | <i>vestigingsdirecteur Bezorgservices regio Amsterdam</i>             |
| W. Jansen         | <i>hoofd in- en externe communicatie Sligro Food Group</i>            |
| H. Jaspers        | <i>hoofd softwareontwikkeling Sligro Food Group</i>                   |
| R. Kantelberg     | <i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement non food Sligro Food Group</i> |
| M.J. Kivits       | <i>marketing &amp; sales manager Sligro</i>                           |
| P. Lampert        | <i>vestigingsdirecteur Sligro Vlissingen</i>                          |
| M. de Man         | <i>adjunct-directeur Sligro Bezorgservice</i>                         |
| A. Manders        | <i>hoofd ICT beheer Sligro Food Group</i>                             |
| J. Pardoel        | <i>directeur Foodretail Sligro Food Group</i>                         |
| J.H. Peterse      | <i>directeur Foodservice Sligro Food Group</i>                        |
| M. Pietersma      | <i>directeur Sligro Zelfbedieningsvestigingen</i>                     |
| F. Punte          | <i>hoofd vastgoed management Sligro Food Group</i>                    |
| A. de Rooij       | <i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement vers Sligro Food Group</i>     |
| C. de Rooij       | <i>directeur logistiek Sligro Food Group</i>                          |
| H. van Rozendaal  | <i>financieel directeur Sligro Food Group</i>                         |
| L. Rutten         | <i>operationsmanager Sligro Bezorgservice</i>                         |
| P. Siemons        | <i>hoofd datamanagement Sligro Food Group</i>                         |
| K. Slippens       | <i>directievoorzitter Sligro Food Group</i>                           |
| R. van der Sluijs | <i>controller Sligro Food Group</i>                                   |
| S. Somers         | <i>hoofd P&amp;O logistiek en productiebedrijven</i>                  |
| B. Takkenkamp     | <i>operationeel directeur EMTÉ</i>                                    |
| G. van der Veeke  | <i>directiesecretaris Sligro Food Group</i>                           |
| M. van Veghel     | <i>directeur ICT Sligro Food Group</i>                                |
| H. Verberk        | <i>bedrijfsbureau Sligro Food Group</i>                               |
| A. Verlouw        | <i>hoofd bouwzaken Sligro Food Group</i>                              |
| S. van Vijfeijken | <i>hoofd GID/WID Sligro Food Group</i>                                |
| H. van Vlerken    | <i>directeur franchise Foodretail</i>                                 |
| W. van Wijk       | <i>vestigingsdirecteur Sligro Den Haag</i>                            |

---

## Colofon

### Vormgeving en begeleiding

Wilco Jansen

Mieke van der Valk

Sligro Food Group Studio

### Fotografie

William Opheij

### Papier

Dit verslag is geproduceerd met FSC gecertificeerd papier

### Druk

Bek Grafische Producties, Veghel



### Mixed Sources

Productgroep uit goed beheerde bossen  
en andere gecontroleerde bronnen  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Cert no. SCS-COC-002505  
© 1996 Forest Stewardship Council

The 2009 annual report of Sligro Food Group N.V. is available in Dutch and English. Should different interpretations arise, the Dutch language version prevails. Copies of the annual report in Dutch and English are available on request from Public Relations Department, Sligro Food Group N.V., Veghel, The Netherlands.



