



90 jaar ondernemerschap



Sligro Food Group N.V.

Jaarverslag 2025
Sligro Food Group



In een notendop

x € miljoen

2.668

Omzet

2024: 2.891 ▼ -8%

30

Nettowinst

2024: 24 ▲ 26%

152

Ebitda¹⁾

2024: 138 ▲ 10%

54

Ebit

2024: 43 ▲ 26%

77

Vrije kasstroom¹⁾

2024: 29 ▲ 167%

0,50

Dividend
per aandeel (x € 1)

2024: 0,40 ▲ 25%

0,68

Winst per
aandeel (x € 1)

2024: 0,54 ▲ 26%

846

Netto geïnvesteerd
vermogen

2024: 883 ▼ -4%

19.021

Scope 1-emissies (ton CO₂-eq)

2024: 27.348 ▼ -30%

16.951

Scope 2-emissies²⁾ (ton CO₂-eq)

2024: 28.828 ▼ -41%

1.629.354

Scope 3-emissies (ton CO₂-eq)

2024: 1.768.906 ▼ -8%

4.604

Aantal medewerkers³⁾ (FTE)

2024: 4.541 ▲ 1%

70/30

Man/vrouw verdeling (%)

2024: 71/29



¹⁾ Dit is een alternatieve financiële prestatie maatstaf. Voor de definitie en aansluiting met de meest direct vergelijkbare IFRS-maatstaf, zie 'Definities en alternatieve prestatie maatstaven' vanaf pag. 220

²⁾ Marktgebaseerd

³⁾ Per einde jaar



Inhoudsopgave

In een notendop	1	Duurzaamheidsverslag	77	Jaarrekening	155
Bestuursverslag	3	Verantwoord ondernemen	78	Geconsolideerd	156
Voorwoord	3	Algemeen	83	Geconsolideerde winst- en verliesrekening	156
Ontwikkelingen 2025	7	Milieu	92	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	157
Vooruitzichten	11	Klimaatverandering (E1)	93	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	158
90 jaar ondernemerschap	13	Biodiversiteit en ecosystemen (E4)	108	Geconsolideerde balans	160
Onze missie en strategie	22	Materiaalgebruik en circulaire economie (E5)	112	Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen	161
Ons bedrijfsmodel	25	Sociaal	117	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	162
Evaluatie 2021-2025	29	Eigen Personeel (S1)	118	Grondslagenoverzicht	163
Meerjarenplan 2026-2030	33	Werknemers in de waardeketen (S2)	125	Toelichtingenoverzicht	174
Resultaten	36	Consumenten en eindgebruikers (S4)	127	Vennootschappelijk	202
Financiële resultaten	36	Governance	129	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	202
ESG-resultaten	44	Zakelijk gedrag (G1)	130	Vennootschappelijke balans vóór winstbestemming	203
Corporate Governance, Risicomanagement en Compliance	47	Bijlagen	135	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	204
Corporate Governance	47	Grondslagen en veronderstellingen	143	Overige gegevens	206
Personalia Directie	50	EU Taxonomie Overzicht tabel	152	Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming	206
Personalia Raad van Commissarissen	51			Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	207
Risicomanagement	52			Bijlagen	219
Voornaamste risico's	57			Definities en alternatieve prestatie maatstaven	220
Bericht van de Raad van Commissarissen	62			Profiel	224
Bezoldigingsverslag en remuneratierapport	67			Belangrijke data	225
				Het aandeel en dividendbeleid	226

Disclaimer

Deze kopie van het jaarverslag van Sligro Food Group N.V. over het boekjaar 2025 is niet de versie welke is opgesteld in overeenstemming met de ESEF vereisten zoals opgesteld door de Europese Commissie in de Regulatory Technical Standard op ESEF. De ESEF rapportage is beschikbaar op <https://jaarverslag.sligrofoodgroup.nl>



Voorwoord

Voorzichtig herstel in onze afzetmarkten en grip op kosten, zorgden voor verbetering van ons rendement.

90 jaar Sligro

Op 17 april 2025 was het 90 jaar geleden dat opa Abel Slippens met veel koopmansgeest in Veghel zijn commissiehandel in margarine startte. Een eenvoudige en overzichtelijke handel die gestaag groeide tot de huidige Sligro Food Group. Er is in die 90 jaar heel veel veranderd, maar het is ook goed om te zien dat belangrijke familiewaarden anno 2025 nog steeds verankerd zijn in ons bedrijf. Zuinig op mensen, zorgvuldig met centen en wars van status. Een 90-jarige verjaardag is een mooi moment om terug te kijken. Dat doen we in dit jaarverslag met een apart hoofdstuk 'historie', waarin we de ontwikkeling van ons bedrijf op hoofdlijnen beschrijven.

Operatie en markt

Onze afzetmarkten vertoonden dit jaar een voorzichtig herstel. In Nederland was naast inflatie sprake van enige volumegroei. In de Belgische markt was ook sprake van groei, maar die werd nog volledig door inflatie gedreven. De kosteninflatie nam af, al werden we met name in de logistiek nog met aanzienlijke prijsstijgingen geconfronteerd. Er was enige ruimte om die toegenomen kosten door te geven in de keten en met de besparingsmaatregelen die we de afgelopen tijd hebben getroffen, konden we die effecten goed opvangen.

Onze klanten zijn afhankelijk van consumentenbestedingen en de consument is daarin nog wel terughoudend. In de voorbije jaren is de hoge inflatie inmiddels wel ingehaald door stijging van de lonen en dat vertaalt zich nu langzaam door in een toenemend bestedingspatroon van de consument. Binnen de groothandelsbranche zagen we verschillende bewegingen, waar enkele kleinere spelers besloten hun bedrijf te verkopen, en zagen anderen, waaronder wij, kansen voor verdere consolidatie. Met de acquisitie van GEPU, die inmiddels met succes is geïntegreerd, versterkten wij onze positie in de regio Utrecht.

Om onze klanten goed bij te staan, hadden we het afgelopen jaar veel aandacht voor operationele stabiliteit en kwaliteit van de basisoperatie. In Nederland betaalde zich dat uit en groeiden we wat harder dan de markt als geheel. In België lukte het ons om op basis van die prestaties de neerwaartse trend in omzet te keren en konden we in de tweede jaarhelft weer groei laten zien. Door grip op kosten en gerichte initiatieven om de efficiency te vergroten, realiseerden we bovendien weer een mooie verbetering van ons rendement. Samen met onze partner SAP hebben we goede voortgang gemaakt op ons ERP transitieprogramma, wat we de komende jaren verder zullen ontwikkelen en uitrollen op tal van centrale processen en de operatie in onze zelfbedieningsvestigingen.

In tegenstelling tot onze verwachtingen bij de start van het jaar, lukte het ons in België niet om voor het jaar als geheel groei te laten zien. Als gevolg daarvan werd ook ons ebitda doel nog niet behaald. Met de gedurende het jaar geleidelijk verbeterende omzettrend vertrouwen wij erop dat ook de beweging naar een positief rendement is ingezet, al zal dat meer tijd vragen dan initieel gedacht.

Resultaat

Het bedrijfsresultaat (ebit) nam met € 11 miljoen toe tot € 54 miljoen. Bij een beperkte marktgroei wisten we in Nederland de markt te verslaan en in België de trend te keren naar omzetgroei in de tweede jaarhelft. De aandacht voor kostenbeheersing betaalde zich uit en was een belangrijke factor onder de gerealiseerde verbetering van ons resultaat. We behaalden niet het ambitieniveau wat we voor dit jaar hadden gesteld, maar hebben wel een mooie stap voorwaarts gezet. In een meerjarig perspectief hebben we steeds stappen voorwaarts gezet en zijn vol vertrouwen dat we dat ook de komende jaren kunnen laten zien.

Onze werkkapitaalpositie verbeterde sterk, onder andere door verdere verruiming van betaalcondities bij leveranciers. Mede hierdoor verbeterde onze vrije kasstroom en lag deze met € 77 miljoen ook ruim boven vorig jaar. Deze kasstroom is aangewend voor de uitkering van € 23 miljoen aan dividend, de acquisitie van GEPU en een verdere reductie van onze schuldpositie. Ultimo 2025 bedraagt de netto rentedragende schuld/ ebitda ratio ten behoeve van onze convenant berekening voor de banken nog slechts 0,2x.

Dividend en aandeleninkoop

Op basis van ons dividendbeleid keren wij 60% van het resultaat na belasting, exclusief buitengewoon resultaat, uit. Voor 2025 leidt dat tot een, naar boven afgerond, voorgesteld dividend van € 0,50 per aandeel. Daarvan is in 2025 al een interim-dividend van € 0,40 betaald, waardoor een slotdividend van € 0,10 per aandeel resteert.

De werkkapitaalverlaging in 2025 en de verbeterde resultaten zorgen voor een sterke liquiditeitspositie en een relatief lage schuldpositie voor de Groep. Wij denken die ruimte in liquiditeit niet volledig nodig te hebben voor toekomstige investeringen in ons bedrijf of groeikansen die zich mogelijk de komende tijd zullen voordoen. Daarop hebben wij besloten die extra liquiditeiten te gebruiken voor een aandeleninkoopprogramma.

Risicomanagement

Zowel binnen onze International Board als samen met onze Raad van Commissarissen, staan wij periodiek stil bij de kansen en bedreigingen in de markt waarin wij opereren en de impact daarvan op ons businessmodel. In 2025 heeft wederom de herbeoordeling van de belangrijkste risico's en aandachtsgebieden plaatsgevonden. Dat stond deze keer in het teken van ons nieuwe meerjarenplan 2026-2030. Omdat we andere keuzes in onze plannen maken, zijn de gerelateerde risico's ook anders dan in voorgaande jaren. Dit jaar is ook de Verklaring van de Directie in ons jaarverslag uitgebreid in lijn met de vernieuwde Corporate Governance code.

Vooruitzichten en meerjarenplan 2026-2030

Aanhoudende geopolitieke spanningen blijven naar onze verwachting ook de komende tijd hun stempel drukken op het sentiment, de economische ontwikkeling en het consumentenvertrouwen. De inflatie is de afgelopen tijd behoorlijk afgezwakt en de voorspellingen zijn dat die ook de komende tijd stabiel blijft op het huidige niveau. In 2025 zagen we licht volumeherstel en wij gaan ervan uit dat die trend zich, zij het zeer geleidelijk, voortzet in 2026 en de jaren daaropvolgend.

In dat perspectief hebben wij ons jaarplan voor 2026 vormgegeven. Ook voor ons meerjarenplan 2026-2030 baseren we ons op de aanname dat onze markten voorzichtig herstellen en daardoor bescheiden groeien in volume. Groei moet dus vooral komen uit concentratie van inkoop bij onze bestaande klanten en acquisitie van nieuwe klanten in een competitieve markt. In de afgelopen jaren hebben we de omzetmix zien veranderen, wat goed was voor de omzetontwikkeling maar wel een drukkend effect had op de rendementsontwikkeling. De groei in grote nationale ketens met een bescheiden rendementsbijdrage lag veel hoger dan de groei bij regionale clusters en onafhankelijke partijen waar onze toegevoegde waarde hoger is. Onze plannen en focus zijn erop gericht onze propositie bij te sturen om die balans te herstellen.

De afgelopen jaren hebben we eenmaal bevestigd dat kostenmanagement een belangrijk onderdeel van onze bedrijfsvoering is. Zeker bij een stevige inflatie is het van belang om de kosten goed in de grip te hebben en continu bezig te zijn met trajecten om de kostenbasis te verlagen. In ons plan zetten wij dan ook in op een meer fundamentele kostenverlaging en dat kan alleen door werk anders te organiseren, gebruik te maken van digitalisering en AI en mechanisering in de operationele omgeving. Dat levert niet alleen kostenbesparing op, het zal ook het werk van onze medewerkers makkelijker maken, terwijl we de klantervaring op tal van processen kunnen verbeteren. Deze initiatieven moeten onze kosten ten opzichte van de omzet met circa 1,5% verlagen. Dat is een netto effect, want waar we enerzijds besparen, investeren we anderzijds ook volop in nieuwe technologie, direct toepasbare AI oplossingen en digitale oplossingen voor onze klanten. Daarnaast is het belangrijk dat we onze bestaande fysieke infrastructuur goed onderhouden en onze legacytechnologie vervangen, waaronder de transitie naar het nieuwe SAP gebaseerde ERP landschap.

Onze duurzaamheidsagenda hebben we in het verslag over 2024 al uitgebreid beschreven en we bevestigen deze ook in 2025. De ambities richting 2030 zijn geformuleerd en de agenda om daar invulling aan te geven is integraal onderdeel van onze meerjarenplannen. Ondertussen is de wereld om ons heen in beweging en moeten we reageren op tal van nieuwe regels en wetsinitiatieven vanuit Nederland, België en Europa. We zien daarbij gelukkig ook wat meer nuance en aandacht voor de administratieve lasten en haalbaarheid.

In ons meerjarenplan 2026-2030 hebben we de ambities en initiatieven gebundeld in vijf bouwblokken en goed op elkaar afgestemd. We hebben dat ook over de komende vijf jaar ingedeeld en investeringen, kosten en baten in kaart gebracht. De investeringen die benodigd zijn voor dit plan zijn ook de komende jaren met een gemiddeld investeringsniveau van 2,5% van de omzet te realiseren. Ons rendement zal binnen dit plan stap voor stap groeien, waarbij we het bereiken van onze 7,5% ebitda ambitie in de loop van deze vijfjaarsperiode als doel vasthouden. Een gezonde omzetmix in Nederland, groei en rendement in België en een kostenefficiënte basis zijn de pijlers die tot rendementsverbetering zullen leiden. Ons dividendbeleid blijft ongewijzigd, maar aan ons beleid voegen we de optie wat nadrukkelijker toe om aandelen in te kopen onder de juiste omstandigheden.

De rendementsverbetering die we de afgelopen jaren hebben gerealiseerd, zetten we voort in de komende jaren. Zo werken we stap voor stap toe naar ons ambitieniveau, waarvan de eerste stap in 2026 zal worden gezet.

Van Inspanning naar Impact

Het jaar 2026 is het eerste van ons nieuwe meerjarenplan 2026-2030. Met dat plan willen we de omzetgroei bij regionale klanten versnellen en daarmee onze omzetmix aantrekkelijker maken. In België willen we op basis van autonome groei, samenwerkingsverbanden en acquisities groeien naar een omzetniveau waarbij ons bedrijfsresultaat positief wordt. Zowel op ons servicekantoor als in onze operationele processen willen we onze kostenbasis structureel verlagen door innovaties in processen en systemen en de inzet van AI. In 2026 starten we met een stevig pakket aan plannen die daarvoor de basis moeten leggen, met resultaat tot gevolg. Ons jaarthema onderstreept dat nog maar eens: **Van Inspanning naar Impact!**



ruim
15.000
artikelen

in meer dan
100
artikelgroepen

Onze exclusieve merken

Het assortiment van Sligro bestaat uit een sterke mix van bekende A-merken én exclusieve merken.

Deze exclusieve merken zijn een combinatie van eigen merken en exclusieve importen. Speciaal ontwikkeld voor en door foodprofessionals, van de allerhoogste kwaliteit en gemiddeld 25% voordeliger dan de A-merken.

Ontwikkelingen 2025

Operatie en markt

Onze afzetmarkten herstelden in beide landen voorzichtig. De groei werd met name gedreven door inflatie. In Nederland lijkt er sprake van een beperkte verbetering van de volumeontwikkeling naar een kleine plus, in België was dat nog niet het geval. De combinatie van toegenomen prijzen en geopolitieke onrust zorgt ervoor dat consumenten ook in dit verslagjaar voorzichtig bleven in hun bestedingen. De gewinning van consumenten aan de nieuwe prijsniveaus duurt relatief lang, ondanks dat de loonontwikkeling in zowel Nederland als België de afgelopen jaren de inflatie heeft ingehaald. De loon- en transportkosten namen ook dit jaar weer behoorlijk toe en met tal van aangekondigde overheidsmaatregelen zal dat de komende jaren ook nog het geval zijn. In 2025 was kostenbeheersing dan ook wederom een belangrijk thema.

In deze marktomstandigheden ervaren onze klanten de nodige druk. We zagen opnieuw dat een groot aantal horecaondernemers besloot hun bedrijf te stoppen of te verkopen omdat de teruglopende vraag in combinatie met een kostentoeename niet altijd een aantrekkelijk perspectief gaven. Het is hard werken voor de ondernemers in foodservice en dan is een betrouwbare aanlevering een belangrijke basisvoorwaarde. Wij hebben daar het afgelopen jaar weer veel aandacht aan besteed en zijn tevreden met de behaalde resultaten op onze leverbetrouwbaarheid in servicegraad en tijdigheid. Naast een stabiele operationele performance ondersteunen we onze klanten op thema's als margebeheersing, kostenverlaging, hoe om te gaan met de kansen die social media, AI en digitalisering bieden, personeelskrapte en menukaart engineering. Ons inspiratielab ZiN speelt daarin een belangrijke rol. In Nederland krijgen we daarvoor de waardering van onze klanten en ook in België zien we dat onze klanten in toenemende mate vertrouwen putten uit de kwaliteit van onze dienstverlening die nu ook daar op een goed niveau is gestabiliseerd. De groei in Nederland kwam de afgelopen jaren voor een relatief groot deel uit de klantgroep 'grote nationale spelers' wat de omzet stimuleerde maar in de mix van onze klantenportefeuille wel drukkend werkt op het relatieve rendement. Door de acquisitie-campagne op radio, socials en off-line, die we eind 2024 in Nederland lanceerden, zagen we de aanwas van nieuwe MKB-klanten toenemen, wat een zeer positief effect had op de omzetontwikkeling in de zelfbediening. In België nam de totale omzet nog af

doch zagen we in de tweede jaarhelft de trend keren weliswaar in een wat lager tempo dan aanvankelijk verwacht. We zijn in toenemende mate succesvol in tenders en aanbestedingsprocedures, maar de opstart van klanten verloopt relatief traag. Op termijn zullen we daar echter de positieve effecten van gaan ervaren.

De kosten van inkoop, maar ook die van onze dienstverlening, namen toe als gevolg van prijsstijgingen en er was enige ruimte om dat door te geven in de verkoopprijzen naar onze klanten. We konden het overige deel opvangen door de reeds in 2024 ingezette besparingsmaatregelen en met de aanvullende maatregelen in 2025 hebben we ons relatieve kostenniveau zelfs wat kunnen verlagen, wat bijdroeg aan de verbetering van ons rendement. We zijn ver gevorderd met de bouw van ons nieuwe 17.000m² tellende slow mover distributiecentrum bij het centrale complex in Veghel en gaan dit in de eerste helft van 2026 in gebruik nemen. In december vervingen we als eerste in onze bezorggroothandel in Breda onze software en hardware achter het orderverzamelstelsel wat wij gebruiken. We voegden daar bovendien een flinke mechanisatieslag aan toe waarmee we zowel een duurzame oplossing hebben als een volgende efficiëntieslag kunnen maken. Tevens heeft deze innovatie een positief effect op onze servicegraad en daarmee klanttevredenheid. Deze technologie zal, na een korte evaluatie van deze pilot, in de komende jaren naar alle bezorglocaties in Nederland en België en delen van het centrale distributiecentrum in Veghel worden uitgerold.



Wij zijn tevreden met de behaalde resultaten in servicegraad en tijdigheid.

Gerrit Buitenhuis, Chief Supply Chain Officer

Nederland

18,1 mln inwoners
€ 8,2 miljard marktomvang
groothandelswaarde²⁾

Bron: Foodservice Instituut
Nederland

At-home
kanalen¹⁾

€ 53.698 mln

+ 2,6 %

Out-of-home
kanalen

€ 23.035 mln

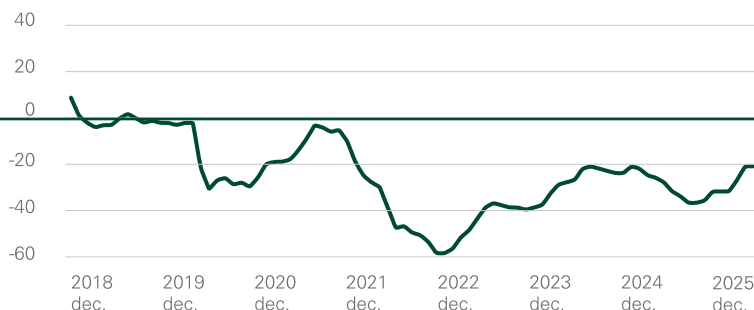
+ 3,9 %

% groei 2024-2025

Klassieke horeca € 12.477 + 4,3%
Catering € 4.040 + 3,8%
Gemak € 6.518 + 3,2%

Consumenten vertrouwen Nederland

Bron: CBS



1. Bron: FSIN en eigen inzichten

Markt en marktomvang Nederland

Markt Nederland - definitie

Voor de ontwikkeling van de foodservicemarkt in Nederland maken wij gebruik van informatie van het FoodService Instituut Nederland (FSIN). Dit instituut maakt zijn marktinschatting op basis van consumentenbestedingen en drukt hiervan afgeleid ook de markt in groothandelsprijsen uit die voor ons de benchmark is. Het verschil tussen consumentenbestedingen en groothandelsprijsen wordt verklaard door BTW en de toegevoegde waarde (inclusief algemene prijsontwikkeling) van de afnemers van de groothandel, onze klanten dus. De omzetontwikkeling in consumentenbestedingen en de groothandelswaarde hoeven dus niet per definitie precies parallel te lopen, omdat er sprake is van andere eenheden. De afgelopen jaren is dat verschil vergroot door de hoge inflatie. De toegevoegde waarde als onderdeel van de consumentenbestedingen verschilt bovendien sterk per marktsegment (zorginstellingen, restaurants, bedrijfscatering, sportkantines) binnen de foodservicemarkt. FSIN maakt een inschatting van de totaalomzet aan eten en drinken verkocht door grossiers aan hun zakelijke klanten, dus exclusief omzet aan mkb in Nederland, BTW, Tabakswaren, Non-Food en eigen productiebedrijven.

In totaal wordt onder deze FSIN-definitie ruim 19% van onze omzet uitgesloten.

Onze omzet in Nederland ontwikkelde zich positief. Gemeten volgens de definitie van FSIN nam onze omzet harder toe dan het geheel van de markt en wonnen we marktaandeel.

Marktpartijen Foodservice¹⁾

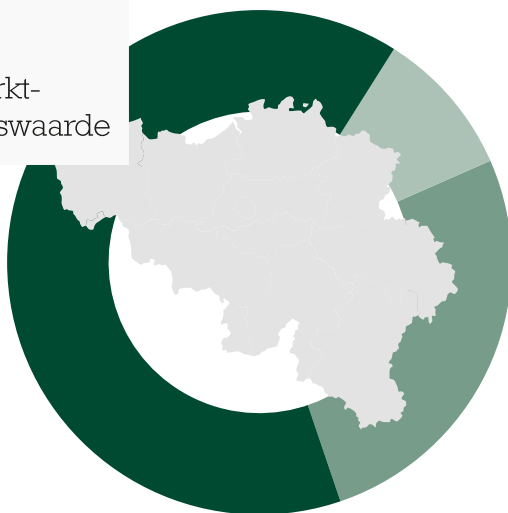
in %	2025	2024	2023
Sligro Food Group	25,7	25,6	25,7
Hanos	11,3	11,2	11,2
Bidfood	12,0	11,7	11,2
VHC en Horesca	11,0	11,0	10,7
Makro	4,5	4,4	4,6
Drankengrossiers	10,2	10,9	11,8
Overige grossiers	12,3	12,3	12,0
Subtotaal grossiers	87,0	87,1	87,2
Logistieke service providers	6,5	6,5	6,6
Levering via retailers	6,5	6,4	6,2
	100,0	100,0	100,0

België

11,9 mln inwoners

circa € 9,5 mrd markt-
omvang groothandelswaarde

Bron: FoodService Alliance



Out-of-home kanalen

€ 24.561 mln

+ 0,7 %

■ % groei 2024-2025

Klassieke horeca

€ 15.689

- 2,5 %

Catering

€ 2.576

+ 4,5 %

Gemak

€ 6.296

- 5,0 %

Consumenten vertrouwen België

Bron: NBB.stat



Markt en marktomvang België

Markt België - definitie

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

De marktaandeelen en spelers zijn niet consistent gemeten de afgelopen jaren en daardoor is er geen duidelijk beeld van dalers en stijgers in de markt. Temeer omdat nog meer dan de helft van de markt volgens Foodservice Alliance wordt belevend vanuit de traditionele retailers en (vers)specialisten, waaronder alle niet volgesorteerde groothandels (alle gespecialiseerde groothandels zonder 'volledig' assortiment).

In de eerste jaarhelft zagen wij onze omzet in België nog afnemen. In het derde kwartaal stopten we de neerwaartse trend, gevolgd door een bemoedigende groei in het vierde kwartaal. De aanwas van nieuwe omzet is er, al verloopt de opstart en doorgroei van nieuwe klanten trager dan wij in Nederland gewend zijn. Per saldo voor het jaar als geheel nam onze omzet nog af. Ons marktaandeel op basis van de 2025 marktcijfers kwam daarmee rond de 4,0% uit.

België

In België verliep het jaar nog niet zoals wij dat zelf bij aanvang hadden verwacht. De grote transitie die we de afgelopen jaren hebben doorgemaakt is weliswaar met succes afgerond en onze operatie draait nu al bijna een jaar stabiel op een goed niveau. De assortimenten zijn op orde en ook op prijs zien we dat we ten opzichte van de competitie op een concurrerend niveau staan. De markt als geheel staat onder druk en het vorig jaar verloren vertrouwen van klanten, komt gestaag maar minder snel terug dan was ingeschat. Het was onze verwachting dat we dit jaar een kleine groei konden laten zien, maar leverden toch nog enkele procenten omzet in en verslechterde de klantmix als gevolg daarvan ook nog enigszins. Ondanks die ontwikkeling in de omzet en diens gevolge de brutowinst, hebben we door alle kostenoptimalisatieslagen toch een verbetering in het rendement weten te behalen. In de tweede jaarhelft hebben we de omzettrend gekeerd en is er weer sprake van een bescheiden groei in België. Wij hebben er

vertrouwen in dat we deze lijn kunnen doorzetten, al zal dat op basis van onze ervaring nu, in kleine stapjes gaan. Met de kostenbasis en operatie op orde, zal omzetgroei leiden tot rendementsverbetering. Er is nog wel een weg te gaan om ook het bedrijfsresultaat positief te krijgen. Wij zijn ervan overtuigd dat dit ons de komende jaren gaat lukken.

Overname GEPU

In juni van dit jaar namen we het in Utrecht gevestigde GEPU over. Na een kort en efficiënt overnameproces, konden we al voor de zomer starten met het integratieproces. Ook dat verliep vlot, waardoor we eind september de integratiefase konden afsluiten en alle activiteiten in de bestaande infrastructuur geïntegreerd zijn. Zoals gebruikelijk en voorzien, raakten we in dat proces wel wat van de omzet kwijt al bleef dat prima binnen de bandbreedte van onze aannames. In de tweede jaarhelft realiseerden we een omzet van € 6 miljoen maar noteerden over die omzet al wel een licht positief bedrijfsresultaat. Een overname uit het boekje wat ons betreft en we zijn trots dat we het mooie bedrijf GEPU, haar medewerkers en het grootste deel van haar klanten bij Sligro konden verwelkomen.

Digitalisering, ERP en Artificiële Intelligentie

In 2025 zijn we voortvarend van start gegaan met de vernieuwde aanpak en ambitie rond onze ERP-transitie. Op basis van het plan wat we vorig jaar maakten samen met onze partner SAP, hebben we 2025 hoofdzakelijk besteed aan de verkenning en het ontwerp van de nieuwe oplossingen voor de zelfbedieningsgroothandels en de centrale ondersteunende diensten zoals finance, inkoop, conditie- en databeheer. Die ontwerpen zijn gebaseerd op end-to-end processen en zijn maximaal gemodelleerd op de best practices. We implementeren niet alleen SAP oplossingen maar een integraal nieuw landschap op deze processen en ook in het ontwerp van de elementen die niet door SAP worden geleverd zijn we ver gevorderd. We zijn in parallel ook aan het beoordelen hoe al die componenten in samenhang met elkaar goed gaan werken en welke veranderingen dat in de toekomstige werkwijzen voor onze medewerkers met zich mee zal brengen. Deze fase kost tijd, maar omdat de kwaliteit van deze verandering de prioriteit heeft en onze operatie stabiel draait op de bestaande systemen is er geen noodzaak om te forceren.

Het gebruik van Artificiële Intelligentie ('AI') is de fase van hype al enige tijd voorbij en AI wordt in toenemende mate in tal van bedrijfsprocessen ingezet. Ook wij hebben daar het afgelopen jaar verdere stappen gezet. Ondertussen is voor al onze medewerkers in centrale functies een AI-assistent actief en leren we onze mensen daarmee om te gaan in een beschermde omgeving. We hebben een groep 'voorlopers' binnen onze organisatie samengebracht die nadenken over toepassingsgebieden binnen onze bedrijfsprocessen en op een aantal daarvan zijn we al gestart met pilots. Dit omvat ook het zelf ontwikkelen van AI-modellen, daar waar we geloven in het creëren van een strategisch voordeel. Wij denken dat AI ons op tal van vlakken kan helpen om onze propositie naar klanten te versterken, werk efficiënter en effectiever uit te voeren en daarmee kan bijdragen aan zowel groei als kostenbesparingen.

Onze digitale inspanningen gaan verder dan alleen de ERP-transitie zoals eerder beschreven. Ook buiten dit programma hebben we in 2025 verdere stappen gezet in de modernisering en integratie van ons digitale landschap. Onze digitale platformen zijn verder geconsolideerd, waarmee de basis is gelegd voor een meer samenhangende digitale dienstverlening en betere datatoegang voor klanten. Daarnaast is de beweging richting cloud en datagedreven werken versneld. Op het gebied van cybersecurity en compliance is nadrukkelijk geïnvesteerd in bewustwording, beveiliging en governance. Hiermee is onze digitale weerbaarheid verder vergroot en zijn belangrijke stappen gezet in het borgen van privacy- en dataveiligheid. Tevens zijn verschillende moderniseringstrajecten uitgevoerd binnen onze kernsystemen en operationele applicaties, gericht op stabiliteit, schaalbaarheid en efficiëntie.

ESG

In 2025 publiceerden we voor het eerst een jaarverslag (over 2024) volgens de CSRD regelgeving. Het vergde een significante inspanning van onze mensen om dat op tijd en conform alle geldende richtlijnen op te leveren. Zoals we ook al jaren proberen in onze financiële verslaggeving, doen we een extra inspanning om het ondanks alle formele vormvereisten ook benaderbaar en leesbaar te houden voor het breder geïnteresseerde publiek. We zijn daar goed in geslaagd, blijkens de waardering die we vanuit verschillende stakeholdergroepen mochten ontvangen. Nog belangrijker voor ons is dat we de doelen die we in dat verslag hebben opgenomen actief najagen en ook daar hebben we in 2025 weer goede stappen gezet. We liggen op koers om onze middellange termijnambities waar te maken en lopen zelfs voor op bijvoorbeeld onze CO₂-reductiedoelen, waar naast duurzaam- ook economisch rendement mee gepaard gaat.

Vooruitzichten

Algemeen

De voorspelbaarheid van de ontwikkeling in de economie en het daarbij behorende consumentengedrag is nog altijd relatief beperkt. De geopolitieke onrust en oplopende spanningen tussen Europa en de verschillende wereldmachten bepalen het sentiment en beïnvloeden daarmee het consumentenvertrouwen. Daar staat tegenover dat de inflatie al een tijdje is afgezwakt en de loonontwikkeling de inflatie ondertussen heeft ingelopen, waarmee het besteedbare inkomen wat is verruimd. Dat zou langzaam maar zeker een positieve uitwerking moeten hebben op het bestedingspatroon.

Het is onze verwachting dat de inflatie in 2026 ten opzichte van het afgelopen jaar stabiliseert tot licht daalt. In Nederland voorzien wij, in lijn met de trend van de afgelopen kwartalen een lichte volumetoename ten opzichte van 2025. Per saldo zal de markt daardoor wederom tussen de 3% en 4% groeien. In België schatten we in dat het volume in de markt van een lichte daling naar een beperkte stijging zal draaien in de loop van het jaar. Per saldo verwachten we daar een marktgroei van 2% tot 3%.

De kosten voor personeel en logistiek zullen in 2026 harder stijgen dan de algehele inflatieverwachting. Dat komt niet zozeer door de indexering van tarieven met transporteurs of de loonontwikkeling van chauffeurs of onze medewerkers. Die extra last wordt vooral veroorzaakt door overheidsmaatregelen die ingrijpen op tarieven voor ingehuurd krachten en nieuwe belastingen op transport die gedurende 2026 van kracht worden. Die kosten moeten worden doorgegeven in de keten en uiteindelijk in consumentenprijzen terechtkomen, ware het niet dat de rek in die consumentenprijzen er wel zo'n beetje uit is, na jaren van inflatie. Een deel van die belastingen zal dus in de rest van de keten geabsorbeerd moeten worden. Zo niet, dan zal het verschil in voedselprijzen met omliggende landen naar verwachting opnieuw onderwerp van politiek debat zijn, een enigszins paradoxale uitkomst, gezien de invloed van het beleid op de kostprijs.

Voor Sligro Food Group verwachten we dat deze verwachtingen voor 2026 een bescheiden verbetering zijn ten opzichte van de realiteit in 2025. Verbeterde volumevoortuizichten, beperkte inflatie en behapbare kostenstijgingen geven een basis waarmee te werken valt. Aandacht voor kostenbeheersing is immers altijd al onderdeel van onze bedrijfsvoering en een wat verbeterd groeiperspectief biedt kansen. De markt als geheel blijft druk ervaren wat wellicht nieuwe kansen voor consolidatie biedt.

Het jaar 2026 is het eerste van ons nieuwe meerjarenplan voor de periode 2026-2030. In het hoofdstuk over ons meerjarenplan is te lezen wat de ambities voor deze periode zijn en op welke initiatieven we inzetten om onze doelen te bereiken. De overkoepelende doelen voor de meerjarenplan periode en die voor het komend jaar zijn identiek; Groeien naar een gezondere omzetmix in Nederland, groei van omzet en rendement in België en een fundamentele kostenverlaging.

Jaarplannen

Gezonde groei betekent in 2026 een kanteling van onze organisatie, zodat alle afdelingen, interne processen en initiatieven voor groei gericht zijn op dezelfde klantgroepen; regionale clusters en regionale foodprofessionals. Dat zijn binnen onze klantenmix de domeinen waar we marktaandeel willen winnen en daar zullen we ook onze commerciële initiatieven primair op richten. We stroomlijnen onze organisatie nog meer naar de wensen van onze klanten en zullen dat bedieningskanaal overstijgend inrichten zodat de klant een consistente ervaring kent, online en offline.

Specifiek voor België breiden we onze buitendienst verder uit en zetten vol in op wervingscampagnes om enerzijds onze naamsbekendheid te vergroten en anderzijds meer direct de Belgische Foodprofessional aan te spreken. We investeren in verdere optimalisatie van de samenwerking in de keten met leveranciers en grote klanten zodat wij voor hen van een passend aanbod kunnen voorzien. Ook intensiveren we de commerciële kalender en promotionele campagnes om potentiële klanten te overtuigen en bestaande klanten voller te maken.

Op basis van benchmarks met onze concurrenten concluderen wij dat we op kosten efficiency nog winst kunnen behalen. Bovendien hebben de achterliggende jaren met hoge inflatie ons nog maar eens aangetoond dat een efficiënte kostenbasis uitermate belangrijk is in ons bedrijfsmodel. Om gedurende de periode van ons meerjarenplan grotere stappen te kunnen zetten op kostenreductie, moeten we in 2026 een aantal significante veranderingen in gang zetten. We starten met het ontwerp en de bouw van een nieuwe CRM omgeving waarmee we veel arbeidsintensieve ondersteunende processen voor onze klanten op termijn kunnen digitaliseren. Dat maakt het werk voor onze collega's minder arbeidsintensief, geeft een betere ervaring voor onze klanten en zorgt voor een stevige efficiëncyslag. In de bezorgoperatie van Breda hebben we eind 2025 succesvol onze nieuwe verzameltechnologie geïmplementeerd. We zullen deze in 2026 naar twee andere locaties uitrollen waarmee we zowel de kwaliteit van onze dienstverlening voor klanten verbeteren als ook hier een efficiëncyslag maken. In ons nieuwe Slow Mover DC in Veghel, dat in de eerste helft van 2026 wordt geopend, wordt deze technologie ook in gebruik genomen. Deze initiatieven dragen vooral op termijn structureel bij aan de kostenverlaging en zullen in 2026 zelf maar zeer beperkt de kosten verlagen.

Een winnende propositie voor Sligro betekent dat onze klanten op een gemakkelijke wijze zaken met ons kunnen doen en de interactie kunnen zoeken, daar waar mogelijk ondersteund door oplossingen die technologie ons biedt. We zien daar de nodige kansen zoals het verder digitaliseren van het klant worden proces en het direct beschikbaar stellen van een digitale klantpas. De lancering van onze wijnclub is uitermate succesvol geweest, maar nu we inmiddels meer dan 10.000 leden tellen, is het hoog tijd dat we het lidmaatschap en de voornaamste (administratieve) processen vangen in een app. Ook een blijvende optimalisatie van onze assortimenten is hiervan onderdeel, met focus op de nieuwe non food propositie in de Zelfbediening en specifiek in België een verdere aanscherping van onze verspropositie.

Blijvende aandacht om het fundament onder onze bedrijfsactiviteiten te verbeteren is er ook in 2026. Het investeringsniveau in onze fysieke infrastructuur blijft op peil, maar we kiezen er bewust voor om de investeringscapaciteit wat meer op te schuiven naar digitale en AI oplossingen. We zetten daarbij vooral in op oplossingen die de klantervaring verbeteren, maar zeker ook bijdragen aan een efficiëntere operatie tegen lagere kosten. Ook het bouwen en testen van de oplossingen onder onze ERP transitie staan op het programma. We onderkennen ook dat we de organisatie achter onze technische infrastructuur efficiënter kunnen maken

door scherpe keuzes en een rationalisatie van relatief grote hoeveelheid partijen waarmee we samen werken. Dat zal bij onze plannen tot structurele kostenverlaging een belangrijke rol spelen.

In het verslag over 2024 hebben we onze ambities richting 2030 op het vlak van duurzaamheid kenbaar gemaakt. Die ambities vormen de leidraad voor onze inspanningen in 2026. Daarbij focussen we wel in toenemende mate op de verbeteragenda die we zelf hebben gedefinieerd en willen ons niet te veel laten leiden door tal van initiatieven en verzoeken van buiten, die in onze ogen maar beperkte impact hebben of waarvoor nog onvoldoende kwalitatieve data beschikbaar is. Uiteraard denken we wel na hoe we dat in de toekomst anders en beter kan, maar de concrete stappen zetten we op de zaken die we vandaag zelf kunnen beïnvloeden.

Van Inspanning naar Impact

De overkoepelende doelen waar we voor gaan zijn helder en we hebben een stevig pakket aan maatregelen en plannen waarmee we aan de slag gaan. Met focus op de executie daarvan en nadrukkelijke sturing op het resultaat denken wij in 2026 een eerste stap op elke van die doelen te kunnen zetten. Ons jaarthema onderstreept dat nog maar eens: Van Inspanning naar Impact!

”

We vereenvoudigen de organisatie achter onze digitale infrastructuur door samen te werken met een kleiner aantal sterkere partners

Bart Luijten, Chief Information Officer

Sligro 90 jaar

Ondernemerschap



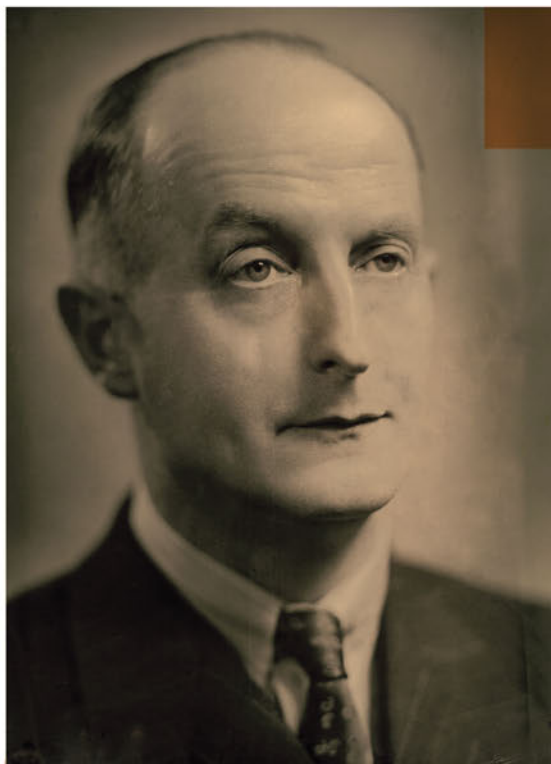
Sligro 90 jaar 1935

Van margarine tot marktleider

Op 17 april 2025 was het 90 jaar geleden dat Abel Slippens met veel koopmansgeest in Veghel zijn commissiehandel in margarine startte. Een eenvoudige en overzichtelijke handel die gestaag groeide tot het huidige Sligro Food Group. Er is in die 90 jaar heel veel veranderd, maar het is ook mooi om te zien dat belangrijke waarden anno 2025 nog steeds verankerd zijn in ons mooie bedrijf.

Zuinig op mensen, zorgvuldig met centen en wars van status. Die waarden zijn heel nadrukkelijk zichtbaar en aanwezig in onze bedrijfscultuur. Daardoor voel je je thuis bij ons, of niet. Dat ervaar je bij het samenwerken en met ons samenwerken. Soms hoor je zeggen "dát is nou typisch Sligro". Wij ervaren dat als een compliment, want het geeft aan dat men weet wie we zijn, waar we voor staan en hoe we werken.

Een 90-jarige verjaardag is een mooi moment om terug te kijken. Daarom is er in dit jaarverslag wat meer over onze geschiedenis te lezen.



Abel Slippens startte in 1935 in Veghel met de verkoop van margarine aan bakkerijen en koekfabrieken.

Verhalend en op hoofdlijnen, want in 90 jaar is er natuurlijk véél meer gebeurd dan we hier op enkele pagina's kunnen beschrijven.

1935

Het begin

Het waren moeilijke tijden, die jaren dertig van de vorige eeuw. Volop crisis, maar Abel Slippens was een koppige Fries met veel energie, kennis en zakelijk inzicht. Toen hij in 1928 vanuit Bolsward naar Veghel kwam, zette hij samen met een paar partners de 'Coöperatieve centrale melkproductenfabriek 'De Meijerij' op, de voorloper van het latere DMV, DMV-Campina en FrieslandCampina.

In 1935 is hij begonnen met het bedrijf. Per trein en bus reisde hij naar bakkerijen en koekfabrieken om margarine te verkopen. De eerste jaaromzet was zo'n 9.000 gulden. In de beginjaren werd er met de fiets en met paard en wagen bezorgd. Daarna kwam er een Jeep met aanhanger, het paard was bij de bevrijding in 1944 overleden. De eerste echte vrachtwagen was een Dodge, een zogeheten 'dumpvracht-



Oprichter Abel Slippens (links) met zoon Louis, eerste steenlegging voor uitbreiding van het magazijn.

1948

wagen' uit het Marshallplan en hiermee konden de bestellingen echt droog bezorgd worden. In 1948 werd het magazijn aan de Veghelse Hezelaarstraat uitgebreid, van 120 m² naar 380 m². Daardoor kon ook het assortiment uitgebreid worden met levensmiddelen en werd de naam gewijzigd in 'Slippens Groothandel in Koloniale Waren'.

Sligro 90 jaar

1960

Uitbreiding en 25-jarig jubileum

Het 25-jarig jubileum in 1960 van 'Slippens Groothandel' vierden we groots. Het Brabants Dagblad stond daar destijds bij stil en schreef het volgende:

”

Tegelijk met de herdenking van het 25-jarig bestaan van de onderneming werd een nieuw magazijn met een vloeroppervlak van 500 vierkante meter in gebruik genomen. De totale vloeroppervlakte is nu 2.000 vierkante meter. Sinds het overlijden in 1957 van de oprichter, de heer Abel Slippens, is de juridische vorm van de onderneming omgezet in die van een naamloze vennootschap, waarin zijn vijf zoons hun aandeel hebben. Een klantenkring, welke zich uitstrekt over midden en oost Noord-Brabant en Noord-Limburg wordt thans door het uit 23 leden bestaand personeel verzorgd. Het is dan ook begrijpelijk, dat de ontvangst ter gelegenheid van het 25-jarig bestaan en de in gebruikneming van de nieuwe bedrijfsruimte, op 18 april gehouden, zeer druk bezocht werd door vrienden, afnemers en vele andere zakenrelaties.

De eerste zelfbedieningsgroothandel

Eind jaren vijftig bestond zo'n 70% van de omzet uit eigen merk margarine en de resterende 30% uit suikerwerken en levensmiddelen. Maar de omzet in eigen merk margarine stond onder druk door de opkomst van veel andere merken. En de verwachting was dat die concurrentie alleen maar groter zou worden. De broers Slippens zagen toekomst in wat toen 'cash-and-carry' genoemd werd. Grossiers die hun deuren openzetten voor de kleine zelfstandige kruidenier, groenteboer, slager, bakker en caféhouder om tegen lagere prijzen, maar wel tegen contante betaling, hun spullen af te halen. Het risico was groot. De voorraad moest anders gepresenteerd worden en voorzien van prijsetiketten. En stel dat de helft van de bestaande klanten ook kwamen afhalen: dat betekende dan leegloop voor de eigen vertegenwoordigers en bezorgdienst. Toch werd die stap gezet.

In 1960 werd in een voormalig NCB-graanpakhuis aan de Handelskade 14-15 in 's-Hertogenbosch de eerste 'Sligro' van Nederland geopend. Het pand staat er nu nog, met de grotendeels oorspronkelijke voorgevel uit die tijd. De bezorging vanuit Veghel bleef nog Slippens Groothandel heten. 's-Hertogenbosch als vestigingsplaats was een bewuste keuze, want daar hadden we nog geen klanten, dus ook geen risico dat bestaande bezorgklanten zelf gingen afhalen. Het was direct een succes. In de derde week was de omzet in 's-Hertogenbosch al net zo groot als de omzet in Veghel op jaarbasis. Binnen een jaar volgde de tweede ZB, nu wel in Veghel en daarna in Valkenswaard en in Helmond.

1960



Handelskade 14-15 in 's-Hertogenbosch, het pand waarin in 1960 de eerste 'Sligro' werd geopend.



Louis Slippens (links) schenkt een geit aan burgemeester van Weegen.

1970

Snelle groei

De groei van de ZB's maakte ook uitbreidingen van magazijnen en kantoren noodzakelijk. De ruimte aan de Hezelaarstraat in Veghel was veel te krap geworden. De ZB in Veghel was in 1968 al overgeplaatst naar het nieuwe bedrijventerrein 'De Dubbelen'. Er werd besloten het héle bedrijf, dus het centraal magazijn en het kantoor ook over te plaatsen naar dat bedrijventerrein. Er werd 5.000 m² bijgebouwd. De opening op 4 september 1970 werd samen met het 35-jarig bestaan gevierd. Daarna was er weer even ruimte voor groei en werd het netwerk van ZB's stap voor stap groter. Ter gelegenheid van het jubileum schonk Louis Slippens aan burgemeester van Weegen van Veghel een geit, bestemd voor het nieuwe dierenparkje in het Julianapark in Veghel.

Sligro 90 jaar

1972

Non-food

Het assortiment groeide mee. Vanaf 1972 werd dat uitgebreid met non-food. Nog strikt gescheiden van food, dranken en tabak, in een aparte ZB-ruimte en met een eigen toegangspas, want niet elke ondernemer mocht alles kopen. Het groeide uit tot een warenhuisachtig assortiment in een groothandels-presentatie. Bij Sligro was in die tijd álles te koop, zo leek het. Witgoed, bruingoed, keukengereedschappen, porselein, glaswerk, kleding, lingerie, bedtextiel, doe-het-zelf, speelgoed, Oosterse tapijten, verlichting, auto-accessoires, fietsen, tuinartikelen, sportartikelen, sieraden, foto en film. Je kon er zelfs tanken en je foto's laten ontwikkelen en afdrucken. Met non-food werd gestunt. Sligro was de eerste die een magnetronoven aanbood voor minder dan 1.000 gulden.

1972



Eerste stappen in foodservice

In de jaren tachtig werd stap voor stap de groothandelsmarkt voor de horeca, sport- en bedrijfskantines betreden. Een deel van de buitenshuismarkt die we nu foodservice noemen. Dat vereiste een compleet andere kennis, aanpak en assortiment. De overname in 1987 van groothandel 'Jan Louwers' in Eindhoven was het begin. De grotere Sligro ZB's werden omgebouwd, naar voorbeeld van de nieuwe Sligro-vestiging in Eindhoven.

1987



ZB Veghel, 1974.

Met gespecialiseerde versafdelingen en verspartners voor vlees, vis, wild en gevogelte, agf, kaas, brood en banket. In die tijd waren we nog steeds een belangrijke grossier voor de zelfstandige levensmiddelende-taillist, zoals de kleine kruidenier, bakker, slager en groenteboer. Maar dat werden er steeds minder, de consument koos meer en meer voor de supermarkt en wij hadden geen eigen supermarkten. Het werd tijd voor marktverbreding. We wilden als groothandel in alle markten naar 'de etende en drinkende mens' aanwezig zijn.

1989

Naar de beurs

De ZB-groothandel ontwikkelde zich razendsnel, de omzet groeide autonoom en door overnames. En daarmee ook het aantal vestigingen en de centrale functies in Veghel. Een beursgang in 1989 was een logische volgende stap om de groei te financieren. Dat was spannend, want het bedrijf werd gekenmerkt door een familiale sfeer en enorme betrokkenheid van de medewerkers. En die sterke cultuur moest behouden blijven, ondanks de grote en snelle groei. Met de beursgang werd ook de medewerkersparticipatie ingevoerd. Medewerkers werden ook aandeelhouder en later, in 1993, kwam er een compleet programma onder de naam 'Samen gewerkt, samen gewonnen'. Met onder andere een winstdelingsregeling voor alle medewerkers. Uitgekeerd in aandelen Sligro Food Group, uiteraard.



Sligro 90 jaar

1976

Overnames

Groei door overnames zit in het DNA. Vanaf 1976 werd bijna jaarlijks een overname gedaan, in die tijd veelal van levensmiddelen-groothandels. In de jaren negentig kwam daarin een versnelling en volgde de ene overname na de andere. Vaak zelfs meerdere per jaar en voornamelijk van groothandels die actief waren in leveringen aan de horeca. Toen hadden we ook al het bedrijfsmodel met één centraal distributiecentrum en één servicekantoor met alle centrale en ondersteunende functies. Daardoor konden overgenomen bedrijven snel en volledig geïntegreerd worden. Het was als kraaltjes rijgen aan een steeds groter wordende ketting.

1976

1992

Bezorging naar food-serviceklanten

De Sligro-vestigingen waren volledig ingericht op zelfbediening. Bezorging, destijds 'uitbreng' genoemd, vond nog plaats vanuit Veghel en hoofdzakelijk naar een steeds kleiner wordend aantal levensmiddelen-detaillisten. Tegelijkertijd groeide de foodservicemarkt en nam in die markt de vraag naar bezorging toe. Een aantal ZB's werd daarom uitgebreid met een bezorgmodule om in hun regio ook in de bezorgbehoefte van de klanten te voorzien.

Marktverbredingen

Van Hoeckel

We wilden in alle markten naar 'de etende en drinkende mens' als groot-handel aanwezig zijn. In de institutionele markt hadden we nog geen positie. Met de overname van Van Hoeckel in 1996 kwam daar verandering in. Van Hoeckel heeft een sterke positie als leverancier van ziekenhuizen en zorginstellingen.

Bouter

Mooie Sligro-producten worden dagelijks verwerkt en bereid tot mooie gerechten in een professionele keuken. Die keuken is het domein van Bouter, sinds 2015 onderdeel van Sligro Food Group. Bouter geeft advies bij aanschaf van losse professionele keukenapparatuur tot een complete maatwerkinrichting, inclusief projectbegeleiding, service en preventief onderhoud.

Kerstgeschenken en Tintelingen

In de oer-Nederlandse markt van traditionele kerstpakketten is Sligro al decennia een van de grootste spelers. In de markt van online webshops waar medewerkers zelf hun cadeaus kunnen kiezen is Tintelingen actief.

Bouter, de specialist in professionele keukens, is sinds 2015 onderdeel van Sligro Food Group.



Sligro 90 jaar

2000

Productiebedrijven

Culivers

In 2006 namen we het Amsterdamse bedrijf Inversco over en daarmee kregen we 'Koelvers Eindhoven' erbij. Dat productiebedrijf was een mooie aanwinst voor het onderscheidend vermogen van alle toenmalige activiteiten binnen Sligro Food Group. We verbouwden er flink en in 2008 werd de naam veranderd in Culivers. Vanaf dat moment ons productiebedrijf voor een onderscheidend assortiment van onder andere maaltijden, maaltijdcomponenten, soepen, luxe tosti's en convenienceproducten voor de horeca en institutionele markt.



Bedrijfspan van SmitVis in Veghel.



SmitVis

Toen we in 1987 de Eindhovense groothandel Jan Louwers overnamen, maakten we kennis met J. Smit Vishandel. Eigenlijk kenden we elkaar daarvoor ook al, want Volendammer Jan Smit had in Veghel een florierende viswinkel en leverde daarnaast ook verse vis aan horeca en grootkeukens. In de groothandel van Jan Louwers waren zij concessionair van de visafdeling. Samen groeiden we groter; in de meeste vestigingen waar wij de ZB uitbreidden met verse vis verzorgden zij de visafdeling. Later werden dat alle vestigingen. Uiteindelijk leidde dat tot de overname van het bedrijf en een naamswijziging naar SmitVis. Momenteel is het de leverancier en verwerker van verse vis voor alle activiteiten van Sligro Food Group in Nederland en België.

2000

Bezorging voor foodservice, de BS

De groei van elektronisch bestellen en bezorgen naar foodserviceklanten zette door. Omdat het orderpicken voor bezorgklanten plaatsvond in de ZB, ging dat steeds vaker de ZB-operatie in de weg zitten. Bezorgen werd groter dan zelfbediening. Zeker na de relatief grote overnames van de bezorggroothandels Van Hoeckel en Van der Velde. Tijd dus voor een fysieke scheiding van zelfbediening en bezorging. In 2000 werd in Drachten de eerste Sligro BS in gebruik genomen. Een nieuwgebouwde en specifiek op orderpicken en bezorgen ingerichte locatie, volledig los van de ZB. Dit model is daarna voortdurend verbeterd en verder uitgebouwd naar een netwerk met landelijke dekking, in Nederland en in België.

17 jaar foodretail met eigen formules

Vanaf het allereerste begin was Slippens Groothandel, en later ook Sligro, de grossier voor veel zelfstandige levensmiddelenhandelaars. Met de overname in 2001 van Prisma Food Retail nam het belang van foodretail binnen Sligro Food Group fors toe. Ruim 300 supermarkten, die de formules Golf, MeerMarkt, Attent en Rekra exploiteerden werden aan de groep toegevoegd. Door de overname in 2002 van EMTÉ Supermarkten werd Sligro Food Group voor het eerst met eigen supermarkten actief.

Supermarktformules Golf, Attent, MeerMarkt en Rekra.

2001



2010



In 2006 kocht 'S&S Winkels, het Sligro-Sperwer consortium, de Edah winkels. Van de supermarkten die onder beheer van Sligro Food Group kwamen werden 38 omgebouwd tot EMTÉ en 22 tot Golf supermarkt. De resterende winkels werden doorverkocht aan andere supermarkt- of retailformules.

In 2010 werd gestart met de integratie van alle supermarkten, filialen én franchise, binnen één formule: EMTÉ. Ook de in 2010 overgenomen Sanders Supermarkten werden omgebouwd naar EMTÉ.

Ondanks alle waardering van de klanten werd in 2017 geconcludeerd dat een toekomst voor EMTÉ als zelfstandige formule niet langer de beste strategische optie was. Besloten werd om de 130 EMTÉ supermarkten te verkopen en volledig te focussen op foodservice. Daarmee komt voor Sligro Food Group een einde aan 17 jaar foodretail met eigen formules.

Aan food gerelateerde non-food

De groei van de foodservicemarkt had ook een grote invloed op het non-food assortiment. De visie werd dat de foodserviceklant bij Sligro terecht moest kunnen voor al zijn bedrijfsmatige inkopen. Alles onder één dak. En dat het voor de klant logisch werd welk non-food assortiment hij kon verwachten.

Alle non-food moest voortaan foodgerelateerd zijn. Verkoop je espressobonen, dan verkoop je dus ook de espressomachine om de espresso te bereiden en de kop en schotels om te serveren. Dat vereiste stevige assortimentskeuzes. Simpel gezegd: TV's eruit, horecameubilair erin. Speelgoed eruit, keukenapparatuur erin. In meerdere opzichten een stevige keuze, want het betekende ook sanering van bestaande omzet en gaan bouwen aan omzet en autoriteit in bedrijfsmatige non-food.



2014

De ZB van 2.0 naar 3.0

Net als supermarktformules hebben ook zelfbedienings-groothandels een soort levensduur, zeg maar de THT van de formule. De tweede generatie ZB's dateerde uit 2000, toen de Sligro-vestiging in Amersfoort als eerste in die stijl geopend werd. De scherpe formulekeuzes die in de jaren daarna gemaakt zijn, de ontwikkeling van de foodservicemarkt én de ontwikkeling van Sligro zelf vroegen om een herijking en een nieuwe invulling van de ZB-formule. Eigentijds, onderscheidend en gericht op de toekomst. Die visie leidde tot een volledig nieuwe generatie ZB's, 3.0. De in 2014 nieuwgebouwde vestiging in Maastricht was de eerste in deze stijl.



2016

Uitbreiding naar België

Het marktaandeel van Sligro in de Nederlandse foodservicemarkt groeide gestaag naar zo'n 25%. Sligro had zich ontwikkeld van intreder en uitdager tot de absolute marktleider, meer dan twee keer groter dan de nummer twee. Om de groei te continueren werd het tijd voor een tweede thuismarkt, België. In Antwerpen werd gestart met de ontwikkeling van de eerste Sligro-vestiging in België. Begin 2016 werd het Belgische JAVA Foodservice overgenomen. JAVA Foodservice bestaat inmiddels 100 jaar en is dé food-



De in 2018 geopende vestiging in Antwerpen, de eerste Sligro zelfbedienings- en bezorgservicegroothandel in België.

servicepartner voor zorg, onderwijs en grootkeukens. Vergelijkbaar met Van Hoeckel in Nederland en dus ook een voorbeeld van marktverbreiding, maar nu in België.

Deze overname was een belangrijke stap om ook in de Belgische foodservicemarkt een toonaangevende speler te worden. In 2017 werd de positie in België versterkt met de overname van de Belgische groothandel ISPC, met vestigingen in Gent en Luik. Na de overname in 2023 van negen voormalig Metro-vestigingen in België werden alle locaties omgebouwd naar Sligro en Sligro-M. Samen met de BS-en in Evergem en Rotselaar en de bezorging vanuit Sligro Antwerpen is er sinds 2024 ook in België een netwerk met landelijke dekking. Qua werking en aansturing een kopie van het model in Nederland.

Strategische samenwerking met Heineken Nederland

De samenwerking die Sligro en Heineken startten in 2017 is een strategisch partnership waarbij Sligro de logistiek en distributie van Heineken bier en cider voor de Nederlandse horeca verzorgt, en tegelijkertijd de groothandelsactiviteiten van Heineken op het gebied van andere dranken en foodproducten heeft overgenomen. En bijzondere stap, omdat de twee marktleiders in hun segment intensief gaan samenwerken. Dit resulteerde in een efficiënte 'one-stop shop' voor horecaklanten, waarbij zij hun volledige bestelling van food, dranken en non-food via het Sligroportaal kunnen plaatsen en laten leveren.

2017



90 jaar in vogelvlucht

Omzetmijlpalen

90 Jaar toekomstbepalende besluiten



Onze missie en strategie

Sligro Food Group richt zich als toonaangevende speler met een totaalpakket food- en aan food gerelateerde non-foodproducten op de foodservicemarkt in Nederland en België. Wij zien het als onze rol om iedere professional in food écht verder te brengen. Dit betekent dat wij ons verantwoordelijk voelen voor het succes van onze klanten omdat onze leveringen essentieel zijn voor het succes van hun bedrijfsvoering. Onze klanten worden in hun eigen bedrijfsvoering met uitdagingen geconfronteerd op het gebied van rendement, personeelstekorten en prijsimago. Naast de kwaliteit van onze primaire processen rond het leveren van goederen, onderscheiden we ons door hen ook bij die uitdagingen te ondersteunen.

Onze ambitie is helder: wij streven ernaar om als marktleider in Nederland en België en als de referentie op het gebied van Good Food, waarde toe te voegen voor klanten, medewerkers, leveranciers, aandeelhouders en de maatschappij. In een snel veranderende markt geloven wij in de kracht van een geïntegreerd, schaalbaar en duurzaam bedrijfsmodel. Wij doen dit door een totaalpakket aan food en aan food gerelateerde non-foodproducten en diensten en inzichten te bieden. Onze bedrijfsprocessen worden centraal aangestuurd en ondersteund door een professionele, internationaal geïntegreerde backofficeorganisatie om maximale synergie te bereiken.

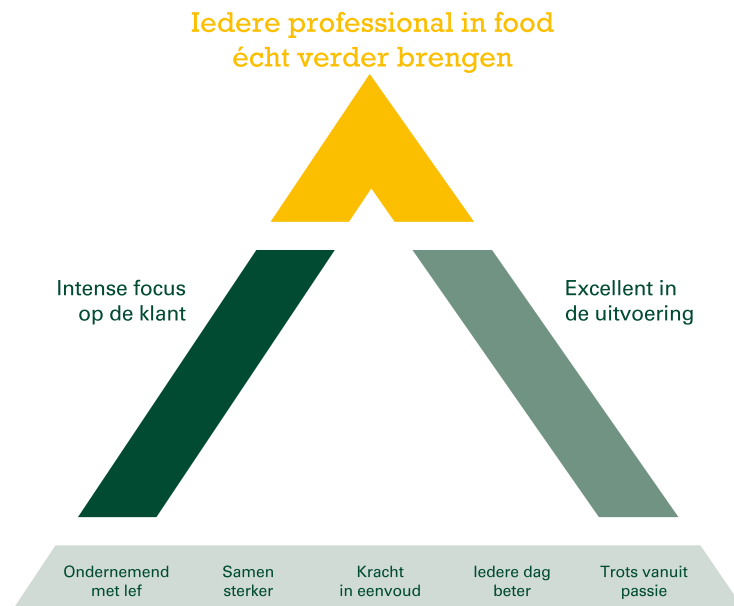
De foodservicemarkt vraagt steeds meer van haar spelers. Klanten verwachten niet alleen correcte, tijdige en volledige levering van producten, maar willen ook worden ontzorgd via aanvullende diensten en inzichten. Data, digitalisering en de inzet van AI zijn daarbij een steeds belangrijkere basis. Sligro Food Group ziet het als haar rol om in deze behoefte te voorzien en zo een essentiële schakel te zijn in de bedrijfsvoering van haar klanten.

Onze strategie is gericht op waardecreatie voor de lange termijn. Wij zijn ervan overtuigd dat economisch en duurzaam rendement daarbij hand in hand gaan en leggen over zowel onze financiële als ESG-resultaten transparant verantwoording af. We investeren permanent in onze kern-bedrijfsactiviteiten om zo de operationele en financiële prestaties op peil te houden en te verbeteren.

Vandaaruit kunnen we onze aandeelhouders duurzaam een aantrekkelijk rendement bieden en kunnen we blijvend investeren in innovaties die bijdragen aan maatschappelijk rendement.

Ons kompas

'Iedere professional in food écht verder brengen' is ons kompas. Bij de uitvoering daarvan hanteren wij twee assen die we goed in balans trachten te houden: de as van **intense focus op de klant** en die van **excellent in de uitvoering**. Wij zetten altijd een stap extra voor een klant en begrijpen hoe cruciaal onze rol is in de bedrijfsvoering van onze klanten en de verantwoordelijkheid die dat met zich meebrengt. Tegelijkertijd verlangt onze klant een efficiënte en betrouwbare supply chain en zien we een toenemend belang van data, (digitale) platforms, systemen en innovatie. Onze vijf kernwaarden – ondernemend met lef, samen sterker, kracht in eenvoud, iedere dag beter en trots vanuit passie – vormen het fundament onder onze rol als verbindende schakel in de foodservicemarkt en geven richting aan ons kompas.



Ons kompas is leidend in alles wat we doen. We streven naar langdurige relaties met onze klanten, waarbij betrouwbaarheid, kwaliteit en innovatie centraal staan. Door continu te investeren in mensen, systemen en processen, bouwen we aan een toekomstbestendige organisatie die inspeelt op de veranderende behoeften van de markt.

Onze resultaatgerichte en ondernemende cultuur is een belangrijke onderscheidende factor. De passie voor eten en drinken en de klantgerichtheid zitten in de genen van onze organisatie. Dit maakt het 'echt' en moeilijk te kopiëren. We noemen dat ons 'Groen Bloed'. Het is een belangrijk fundament onder onze strategie en vormt de basis van onze betrokken medewerkers met wie we op lange termijn waarde creëren voor al onze stakeholders. In een groeiende organisatie bewaken en versterken we deze cultuur actief, onder meer door aandacht voor diversiteit, inclusiviteit en het bouwen aan uitgebalanceerde teams.

Onze ambitie is om als Sligro Food Group de onbetwiste marktleider in foodservice en de referentie op Good Food in de Benelux te zijn. Door onze intense focus op de klant te combineren met een excellente uitvoering, willen wij iedere professional in food écht verder brengen. Dat vormt de basis voor de zelfstandige positie in de markt, die Sligro Food Group op langere termijn wenst te behouden.

Onze aanpak

Elke periode van vijf jaar definiëren wij vanuit onze strategie de aanpak in een meerjarenplan. Nu staan wij op het kantelpunt van de evaluatie van het meerjarenplan 2021-2025 naar het meerjarenplan 2026-2030.

De periode 2021-2025 stond in het teken van transformatie: het realiseren van een robuuste IT-infrastructuur, optimalisatie van het netwerk en versterking van onze marktpositie. In een wereldwijd turbulente tijd, hebben we veel doelen bereikt, maar we waren niet op alle vlakken succesvol. Ambities op groei en rendement werden niet behaald in de afgelopen jaren.

Als afsluiting en evaluatie van het achter ons liggende meerjarenplan kijken we nog één keer terug op de uitkomsten daarvan. Hiervoor verwijzen wij naar het hoofdstuk Evaluatie 2021-2025.

Met ons meerjarenplan 2026-2030 zetten we in op vijf strategische bouwblokken: gezonde groei, efficiënt en effectief, winnende propositie, verstevigd fundament en verantwoord ondernemen. Deze vijf bouwblokken zijn er om in te spelen op marktontwikkelingen, onze leidende rol in foodservice verder uit te bouwen en onze rendementsambities te verzilveren.

We blijven sturen op het bereiken van een gezonde ebitda-marge van 7,5% en ambitieuze duurzaamheidsdoelen (zoals 64% scope 1 en 2 CO₂-reductie in 2030). Voor de strategische focus in de komende vijf jaren verwijzen wij naar het hoofdstuk [Ons meerjarenplan 2026-2030](#).

Nederland

Sligro / De Kweker
Zelfbedienings-
vestigingen (ZB)

50

Sligro / Van Hoeckel
Bezorgservice-
vestigingen (BS)

9

Productiebedrijven
Culivers

SmitVis

Specialisten
Bouter

Grootkeukenspecialist

Tintelingen

Online keuzecadeaus en
kerstgeschenken

ZiN

Inspiratielab

Vestigingen in Nederland

- Servicekantoor Sligro Food Group
- Centraal distributiecentrum
- Productiebedrijven
- Zelfbedieningsvestigingen
- Bezorgservicevestigingen
- Bouter
- ZiN Inspiratielab
- Tintelingen



Vestigingen in België

- Servicekantoor
Sligro Food Group Belgium
- JAVA Foodservice
- Sligro
- Bezorgservicevestigingen
- Sligro-M

België

Sligro / Sligro-M
Zelfbedieningsvestigingen (ZB)

11

Sligro / Sligro-M / JAVA Foodservice
Bezorgservicevestigingen (BS)

3

Ons bedrijfsmodel

Ons bedrijfsmodel is gebaseerd op schaalvoordelen, efficiëntie en klantgerichtheid. De interactie met onze klanten verloopt zowel online als fysiek via onze buitendienst, klantenservice en de mensen in onze vestigingen. Afhankelijk van de omvang van onze klanten, bieden we hen bezorg- en zelfbedieningsoplossingen.

In bezorging bestellen onze klanten nagenoeg volledig online via Sligro.nl en Sligro.be. Zij hebben daar toegang tot een breed assortiment en kunnen voor vragen zowel online terecht als bij onze klantenservice. De combinatie van een marktconforme bezorgprijs en een door schaal gedreven efficiënte logistieke operatie en inkooppositie, leidt tot een mooi rendement.

In onze toegankelijke zelfbedieningsgroothandels ervaren klanten de brede vakkennis van onze medewerkers en een onderscheidend en goed geprijsd assortiment. Met een efficiënte vestigingsoperatie, passende openingstijden en de support van onze centrale logistiek, realiseren we daar een gezond rendement.

Synergie behalen is de kern van ons bedrijfsmodel. We zijn geen groep van bedrijven maar één geïntegreerd bedrijf met overlappende klant- en distributievormen. We benutten onze schaal en centrale processen om kostenvoordelen te realiseren, maar altijd met oog voor lokale klantbehoeften. Ons centrale distributiecentrum in Veghel speelt een belangrijke rol in de efficiency en effectiviteit van de logistiek binnen de Groep en helpt ons de schaalgrootte om te zetten in kostenvoordelen. De meest efficiënte supply chain is niet alleen een voordeel vanuit kosten en kwaliteit van dienstverlening, maar biedt ook op het vlak van duurzaamheid kansen. Door innovatie zorgen we voor een continue ontwikkeling van ons verdienmodel. We investeren in digitalisering, data en AI, nieuwe producten en diensten, en verduurzaming van onze processen.

Wij opereren in een concurrerende markt waar kosteninflatie deels kan worden doorberekend in de verkoopprijs. Scherpste op kosten en efficiency zijn daarom in de kern van ons bedrijfsmodel verankerd. Wij halen voordeel uit een geïntegreerde aanpak van inkoop, logistiek, data en technologie, ondersteund door een krachtig netwerk van zelfbedienings- en bezorggroothandels. Die synergie zorgt voor efficiency en kostenvoordelen, terwijl innovatie – op het vlak van digitalisering, automatisering, exclusieve merken en verduurzaming – ons model toekomstbestendig maakt. Samen vormen deze elementen de motor van de waardecreatie voor klanten, leveranciers, medewerkers en aandeelhouders.

Onze commerciële systemen, data en routes naar de markt zijn inzetbaar in beide landen, in alle kanalen en worden afgestemd op de specifieke behoeften van individuele klanten. De specifieke smaakvoorkeuren en gebruiken binnen de foodservicemarkten van Nederland en België zijn soms anders, maar we zien juist ook veel overeenkomsten en mogelijkheden om synergievoordelen te behalen. De ondersteunende techniek en het datamanagement zijn centraal geregeld, de menselijke interactie juist lokaal. Wij geloven dat datagedreven ondernemen een cruciale concurrentiefactor is en dat we daar met behulp van artificiële intelligentie nog meer kunnen bereiken.

Exclusieve merken, slimme prijslijnen en aantrekkelijke promoties versterken onze concurrentiepositie. Onze vakspecialisten, die vaak zelf ervaring hebben als chef of ondernemer, zorgen voor persoonlijke betrokkenheid en advies op maat. Daarnaast investeren we in inspiratielabs, conceptontwikkeling, trainingen en trendtours om onze klanten continu te inspireren en te ondersteunen. Zo brengen wij iedere professional in food echt verder.



We kopen overwegend zelfstandig in bij de bron, voor zowel onze Nederlandse als Belgische bedrijfsactiviteiten. Door het lidmaatschap van Superunie kunnen we daarnaast significante inkoopvoordelen halen op het foodservice-assortiment dat overlapt met retail. Internationale inkoop wordt in onze wereld steeds belangrijker. Via Superunie deden we dat al in enige mate, maar met de oprichting van de internationale inkoopalliantie Vasco International Trading B.V. in 2025, wordt de schaal gecreëerd die nodig is om de onderhandelingspositie op met name A-merken te verstevigen. Door deze gecombineerde inkoopstrategie bereiken wij een mooie mix van synergie en schaalvoordeel en lokale fit in onze assortimenten.

Samen met onze eigen productiebedrijven en verspartners zijn we in staat onderscheidende producten aan te bieden voor al onze klanten. Ook het ruime scala van hoogkwalitatieve en innovatieve Exclusieve Merken geeft onze formules veel onderscheidend vermogen in de markt. Exclusieve Merken worden veelal in nauwe samenwerking en op basis van langetermijnpartnerships met onze leveranciers ontwikkeld.

Sligro Food Group			
Centraal distributiecentrum en servicekantoor in Veghel (NL)			
Nederland		België	
Sligro / De Kweker	Van Hoeckel	Sligro / Sligro-M	JAVA Foodservice
Landelijk dekkend netwerk van zelfbedienings-groothandels en bezorgservicegroothandels		Zelfbedieningsgroothandels en een landelijk dekkend netwerk van bezorgservicegroothandels	
Eén geïntegreerd digitaal platform (bestellen – facturen – data – services)			
Sligro Verspartners (deelnemingen in drie versbedrijven); gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (SmitVis), grootkeukens (Bouter)			

Marktbenadering

Wij richten ons op alle belangrijke marktsegmenten van de professionele markt voor eten en drinken, ook wel het 'out of home' kanaal genoemd. We bedienen een breed scala aan klanten in Nederland en België, van landelijke ketens en regionale clusters tot regionale foodprofessionals en het MKB/KMO. De diversiteit in onze klantenmix is groot: van restaurant tot fastfood, van ziekenhuis tot hotel, van cateraar tot convenience, van pretpark tot sportvereniging, van mkb'er tot multinational, van café tot bioscoop. Met een inspirerende en efficiënte online omgeving, data-inzichten, B2B-koppelingen en een landelijk netwerk voor bezorging en zelfbediening, bieden we onze klanten de combinatie van klantgerichtheid en efficiency tegen passende prijzen. Tegelijkertijd onderscheiden we ons door persoonlijke relaties, vakmanschap van onze mensen en een uniek assortiment.

Wij zijn indirect afhankelijk van foodbestedingen door consumenten bij onze professionele klanten. De staat van de economie, inflatie, het klimaat, demografische en geopolitieke ontwikkelingen hebben een belangrijke invloed op het besteedbaar inkomen en vooral op de bereidheid tot bestedingen van consumenten. Indicatoren als consumentenvertrouwen en werkloosheidscijfers zijn dan ook belangrijke voorspellende indicatoren voor de ontwikkeling van onze afzetmarkten.

De bedrijfsonderdelen van de Groep, waaronder Sligro, Sligro-M, De Kweker, JAVA Foodservice, Van Hoeckel en diverse gespecialiseerde productiebedrijven, vormen samen een krachtig netwerk. De primair klantgerichte activiteiten van de diverse formules zijn gescheiden om maximaal in te kunnen spelen op de specifieke behoeften van het specifieke segment. Alles achter de schermen wordt maximaal centraal aangestuurd. Met een centraal distributiecentrum en servicekantoor in Veghel, een landelijk netwerk van zelfbedieningsgroothandels en bezorgservicegroothandels in Nederland en België, partnerrelaties en strategische samenwerkingen zoals met Heineken, zijn we in staat om efficiënt en klantgericht te opereren.

Wij geloven in de kracht van een sterk netwerk dat bestaat uit een geïntegreerd geheel van zelfbedienings- en bezorgservicegroothandels gecombineerd met een digitale omgeving, waar onze mensen het verschil maken. De kracht van het netwerk ligt in de onderlinge samenwerking en het complementair zijn. Zo bezoekt een groot deel van onze klanten die

primair bezorgd worden, gemiddeld tweemaal per maand ook de zelfbedieningsgroothandel voor inspiratie, advies en een vergeten of acute boodschap. Voor klanten die van beide operationele kanalen gebruik maken, werken we met één geïntegreerde prijs-, bonus- en management-informatiestructuur om hen daarin optimaal te faciliteren.

De foodservicemarkt in Nederland en België is nog gefragmenteerd en biedt kansen voor autonome en acquisitieve groei. In Nederland verwachten wij dat zich de komende jaren acquisitiekansen zullen aandienen, vooral bij relatief grote spelers of lokale specialisten. In België is het foodservicelandschap nog meer versnipperd en beogen wij door een combinatie van autonome groei, acquisities of samenwerkingsverbanden een leidende positie in de foodservicemarkt te verwerven.

Tot slot zijn we trots op onze rol als leverancier van topevenementen in Nederland, waar we als marktleider in de event business een onmisbare schakel zijn. Onze betrokkenheid bij meer dan duizend events per jaar onderstreept onze logistieke kracht en flexibiliteit.

Maatschappelijke waarde

Wij geloven dat economisch rendement en maatschappelijke waarde hand in hand gaan en investeren in initiatieven die goed zijn voor onze omgeving én onze keten, waaronder onze klanten. We rapporteren volgens CSRD en sturen op ESG-thema's als klimaat, biodiversiteit, circulariteit en sociale impact. Onze doelstellingen hebben onder andere betrekking op de reductie van emissies in 2030, vergroting van het aandeel recyclebare verpakkingen en versterking van diversiteit en medewerkerstevredenheid.

We streven naar een CO₂-reductie, onder meer van de scope 1 en 2 emissies van 64% in 2030. Dit doen we door te investeren in verduurzaming van onze panden, uitbreiding van het aantal zonnepanelen, elektrificatie van ons wagenpark en het verduurzamen van ons assortiment. We richten ons op het verminderen van afval, het vergroten van het aandeel recyclebare verpakkingen en het stimuleren van circulaire oplossingen.

We investeren in onze medewerkers door te focussen op diversiteit, inclusiviteit, opleiding en ontwikkeling. We streven naar een gezonde werk-privébalans, eerlijke beloning en een veilige werkomgeving. We meten medewerkerstevredenheid en zetten in op continue verbetering.

We hanteren een open en transparante governancestructuur, met aandacht voor ethisch zakendoen, integriteit en naleving van wet- en regelgeving. We hebben een gedragscode, klokkenluidersregeling en besteden aandacht aan data- en privacybescherming.

We betrekken onze stakeholders actief bij het bepalen van onze duurzaamheidsagenda. Via materialiteitsanalyses, stakeholderdialogen en samenwerking met partners zorgen we ervoor dat onze strategie aansluit bij de verwachtingen van klanten, medewerkers, leveranciers en de maatschappij.

Wij geloven in de kracht van een sterk netwerk van zelfbedienings- en bezorgservicegroothandels waar onze mensen het verschil maken.

Kees Kiestra, Directeur Zelfbedieningsgroothandel

Marktaandelen

België

4,0%

Top drie in
foodservice

Nederland

25,7%

Marktleider in
foodservice

Evaluatie 2021-2025

Ons meerjarenplan voor de periode 2021 tot en met 2025 kwam tot stand na een eerste crisisjaar door COVID-19 en was opgebouwd uit zes bouwblokken: 'Oogsten, Groei en Rendement', 'Intense Focus op de Klant', 'Digitale Ambitie', 'Uniforme Werkwijze', 'People en Organisatie' en 'MVO'. In de voorbereiding op ons nieuwe meerjarenplan, hebben wij de resultaatsgebieden uit ons oude plan geëvalueerd en nemen de belangrijke conclusies mee in ons nieuwe plan voor de volgende fase. In dit hoofdstuk geven we een beknopte samenvatting van onze evaluatie.

Marktomstandigheden

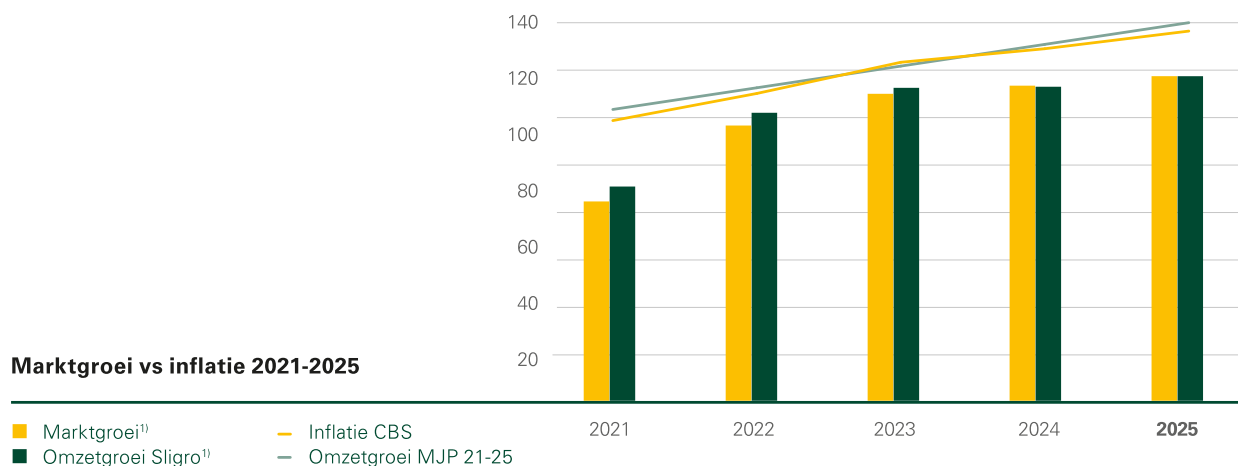
In ons plan voor 2021-2025 gingen we uit van een marktontwikkeling die vergelijkbaar was met de jaren voor COVID-19 en het was onze verwachting dat de grootste impact van COVID-19 op dat moment achter ons lag. Een gemiddeld stabiele volumegroei van 1,5% gecombineerd met een inflatieniveau van 1,5% leek op dat moment een reëel uitgangspunt.

De impact van COVID-19 duurde echter nog ruim een jaar voort, werd gevolgd door een forse wereldwijde supply chain crisis en de daaropvolgende jaren werden gekenmerkt door hevige inflatie en volume en mixgerelateerde druk in onze afzetmarkten. Een cumulatieve inflatie van ruim 30% in de planperiode en een volumekrimp van bijna 15% gaven een compleet andere context. Achteraf constateren wij dat we onze plannen en doelen na 2022 meer fundamenteel hadden moeten herzien in die sterk veranderde context. De uitgangspunten en daarmee de verwachtingen ten aanzien van onze resultaten daarbinnen hadden we dan wellicht anders ingeschat.

Omzet, Groei en Rendement

Er lag een duidelijke ambitie om de voordelen te verzilveren van onder andere de nieuwe samenwerking met Heineken, de acquisitie van De Kweker in Amsterdam en de snelle herontwikkeling van het Food Center Amsterdam ('de groothandelsmarkt') en de kansen die we in de markt verwachtten op acquisitievlak. Met het netwerk op orde en klaar voor groei, moest dat in Nederland tot een toename van het rendement leiden met een ebitda als percentage van de omzet van 8,0% (ten opzichte van 5,8% in 2019). In een moeilijke markt zijn we onvoldoende in staat geweest die groeiversnelling waar te maken en daar stond een stevige kosteninflatie tegenover. De besparingsinitiatieven zijn volop uitgevoerd, maar waren grotendeels nodig om de kostenstijgingen op te vangen en konden niet worden ingezet op rendementsverbetering. De samenwerking met Heineken verloopt echter voorspoedig, de bouw van onze nieuwe locatie

Marktgroei vs inflatie 2021-2025



1. Conform FSIN definitie

voor De Kweker op het Food Center Amsterdam is na jarenlange vertraging rondom vergunningen inmiddels gestart en in 2025 hebben we GEPU overgenomen. Met een omzetgroei in 2025 ten opzichte van 2019 van 19% en een ebitda als percentage van de omzet van 6,8% hebben we wel stappen gezet.

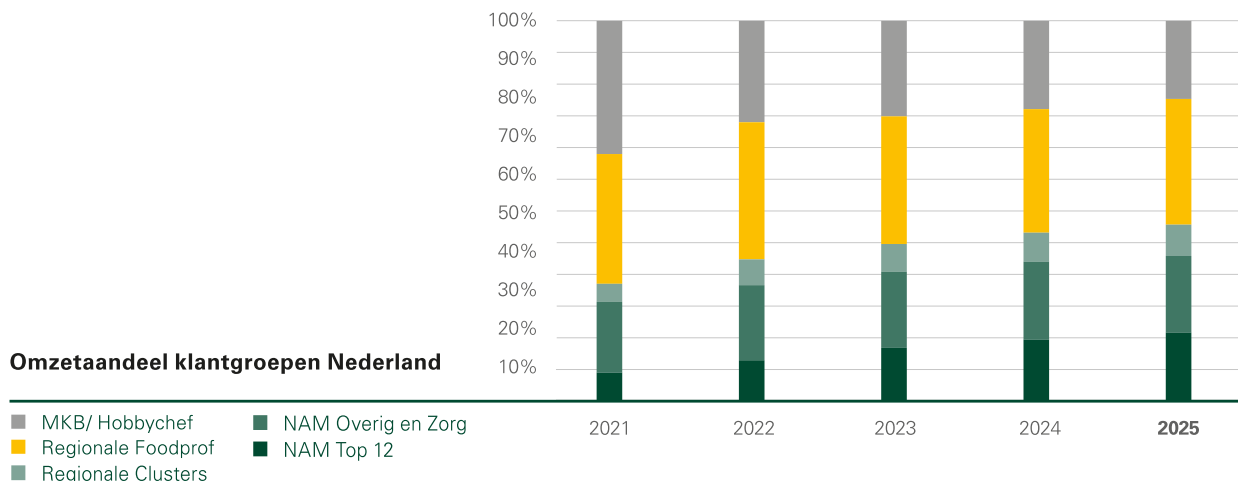
In België lag er de taak om twee geacquireerde bedrijven en onze eigen locatie in Antwerpen te integreren tot één bedrijf in België. Ons plan was om met SAP de noodzakelijke technische infrastructuur over alle onderdelen heen te creëren en om het logistieke netwerk, naar Nederlands model, voor alle klanten beschikbaar te maken, ongeacht het type klantsegment. Daarnaast wilden we assortimenten en prijzen over geheel België harmoniseren. Ons doel was om in België sneller te groeien dan voorheen en een ebitda als percentage van de omzet van 4,0% (ten opzichte van -1,4% in 2019) te realiseren. In onze evaluatie concluderen wij dat we die noodzakelijke integratie te lang hebben gekoppeld aan de livegang van ons nieuwe SAP-landschap. Omdat die niet goed slaagde, bleef er te lang een situatie van een groep verschillende bedrijven bestaan in plaats van één Sligro Food Group Belgium en hadden we geen duidelijk gezicht en propositie naar onze Belgische klanten. Met de acquisitie van de Metro-groothandels kwamen we tot het inzicht dat centrale aansturing, onze legacy-technische infrastructuur en meer verbinding tussen Nederland en België tot een kansrijke uitgangspositie kon leiden.

Daarop hebben we de aansturing van Nederland en België in één hand gebracht, onze legacytechnologie in België geïmplementeerd en op die basis alsnog met succes alle activiteiten geïntegreerd. De basis die we hiermee hebben gecreëerd geeft ons nu in 2025 een uitgangssituatie die we aan het begin van de planperiode hadden gewenst. Bovendien heeft de uiteindelijk versnelde transitie hiernaartoe veel impact op onze klanten gehad, met omzetverlies tot gevolg. Met een autonome omzetzijging in 2025 ten opzichte van 2019 van circa 3% en een ebitda als percentage van de omzet van -1,8% zijn we door die vertraging in België qua resultaat niet verder gekomen. De noodzakelijke transitie is nu echter wel afgerond en de basis voor groei en daarmee verbetering van rendement staat er.

Intense focus op de klant

Het doel was hier om in de breedte van onze markt een passend aanbod van assortiment, diensten en services te bieden en het makkelijker te maken voor klanten om (digitaal) zaken met ons te doen. Op het vlak van Sligro Solutions hebben we oplossingen voor onze klanten ontwikkeld en uitgebouwd, passend bij de uitdagingen die onze klanten ervaren. De 'Kleinste keuken' en 'Slimme keuken' zijn daar aansprekende voorbeelden van. De online interactie met onze klanten loopt nu voor alle bedrijfsonderdelen over ons vernieuwde platform gebaseerd op SAP Hybris en krijgt een hoge waardering van onze klanten. Dit uit zich bijvoorbeeld in een klanttevredenheid van 89% over het bestelproces op www.sligro.nl. Er is verder een helder beeld over de te ontwikkelen functionaliteit voor onze klanten online en die ontwikkelingen hebben we deels afgerond, maar nog niet alle elementen zijn beschikbaar. Onze verspropositie in Nederland en België hebben we versterkt, samen met onze vertrouwde partners in Nederland en met een nieuwe samenwerking met Greenyard in België. We hebben ons assortiment verder verrijkt en met name in België grote stappen gezet in het lokale assortiment wat voor deze markt van groot belang is. De feedback van klanten daarover is zeer positief en de klanttevredenheid over de verschillende elementen van onze dienstverlening is in beide landen groeiend. Onze propositie voor grote landelijke ketens is zeer sterk en we zien dat ons omzetaandeel in deze categorie over de planperiode is verdubbeld. Dat is goed voor de omzetontwikkeling, maar zeker in tijden van sterke kosteninflatie minder goed voor ons rendement geweest, aangezien deze klantgroep gemiddeld minder bijdraagt aan het rendement. We zien nog volop kansen om onze propositie voor met name de regionale foodprofessional en regionale clusters te verbeteren, juist om de omzetgroei en rendementsverbetering beter te balanceren.

Omzetaandeel klantgroepen Nederland



Digitale ambitie

In ons plan ging het in deze fase met name over het neerzetten van een beter fundament in de techniek onder ons platform. Daarnaast wilden we een beter geïntegreerde aanpak in de processen achter onze propositie waarbij het onderscheid tussen zelfbediening en bezorging steeds minder relevant is in de ogen van onze klanten. We wilden het gemak vergroten voor onze klanten in alle stappen van de klantreis (omnichannel). Er is veel bereikt op het vlak van technologie. De ontwikkelsnelheid van oplossingen voor klanten is daardoor verhoogd en de integratie met nieuwe oplossingen in de markt is sterk vereenvoudigd. Daar waar activiteiten nog gescheiden georganiseerd waren vanuit de operatie van zelfbediening en bezorging zijn we gestart met het integreren daarvan zodat de klant nog meer één Sligro ervaart. Nieuwe dienstverleningselementen en enkele marktspecifieke functionaliteiten zijn voorbereid, maar staan nog niet live binnen de termijn van deze planperiode. Die vertraging in oplevering is ook het gevolg van keuzes die we bewust hebben gemaakt in de allocatie van middelen. Zeker in de eerste helft van deze planperiode moesten we door de omstandigheden gedwongen keuzes maken en hebben we op dit vlak niet geïnvesteerd. In de tweede helft van de planperiode hebben we de draad weer opgepikt en zijn we ons plan aan het uitvoeren.

Uniforme werkwijze

De synergie tussen bedrijfsactiviteiten maximaal benutten is het fundament onder ons bedrijfsmodel. Om dat te bereiken is technologie nodig die dat kan ondersteunen en die geschikt is om internationaal te opereren en schaalbaar is. De keuze om van onze grotendeels zelfgebouwde technologie naar een marktstandaard te migreren, vinden wij nog altijd passend. De keuze om de migratie van de voorkant van ons bedrijf, de online omgeving waar de meeste interactie met onze klanten plaatsvindt te scheiden van de achterkant, bleek de juiste. De migratie en verdere uitrol van ons SAP Hybris online platform is succesvol verlopen en ondersteunt nu onze activiteiten in Nederland en België en krijgt een hoge waardering van onze klanten. Ten aanzien van de wens om de ondersteunende en operationele activiteiten om te zetten naar de nieuwe technologie is de eerste poging niet gelukt, met grote gevolgen voor de pilot site in België en onze resultaten. Het gedefinieerde project bleek te groot en complex om in één keer live te brengen. Achteraf gezien, hadden we toch niet voor een Belgische pilot locatie moeten kiezen, zeker niet een waar bezorging en zelfbediening samen kwamen. We hadden het traject gedurende COVID-19, waarin we alle focus nodig hadden om ons bedrijf door de crisis te leiden, moeten

pauzeren. De livegang zette onze operatie in Antwerpen en daarmee België als geheel achteruit in plaats van vooruit en de kosten en later impairment op de investering, hebben onze resultaten fors gedrukt. We hebben er voor gekozen om het traject te stoppen en België eerst te stabiliseren en integreren op de bestaande technologie. Dat is goed gelukt en daarvan verwachten we de komende jaren de vruchten te plukken. Het voorgaande implementatietraject is samen met onze partner SAP uitvoerig geëvalueerd en we hebben, met de lessen die daaruit getrokken zijn, gezamenlijk een nieuw plan gemaakt op basis van een veel meer gefaseerde en gecontroleerde uitrol. Dat nieuwe traject, samen met SAP zelf, is het afgelopen jaar gestart en verloopt volgens plan. Onze bedrijfsvoering in Nederland en België wordt er niet door geraakt en het programma is minder kosten- en CAPEX-intensief, mede door de support van SAP op dat vlak. De gecontroleerde uitrol naar alle locaties hebben we gespreid over de komende jaren.

People en Organisatie

Het doel was om onze organisatie te verstevigen door meer te gaan sturen op competentieontwikkeling, structuur en processen. Daarbij wilden we de goede balans houden met onze ondernemende en resultaatgerichte cultuur. Vanwege de ontwikkelingen in de markt wilden we ook onze inkooppositie verstevigen met het oog op internationalisering. Op dit vlak is veel bereikt. De organisatieaanpassingen die we hebben doorgevoerd door Nederland en België als één geheel te gaan aansturen, met de centralisering van alle ondersteunende diensten, hebben hun effect gehad. Het leidde tot een betere aansluiting van België binnen onze ondersteunende afdelingen, gaf meer grip en het bracht kostenbesparingen met zich mee die in tijden van forse kosteninflatie ook zeer noodzakelijk waren. We zijn binnen de organisatie meer en meer gaan sturen op integrale processen, oftewel end-to-end, omdat dat mede met het oog op de nieuwe SAP-omgeving de standaard is waarmee we willen werken. Het maakt het ook makkelijker om in twee verschillende landen op een uniforme wijze te werken, met grip en controle. Onze medewerkers hebben we goed meegenomen in die transitie en we zijn trots dat we de tevredenheid en betrokkenheid van onze medewerkers hebben behouden en vergroot. Met een score van 7,1 haalden we daarmee ook de doelstelling op dit punt. De internationale inkooppositie is verstevigd door via Superunie in een nieuwe internationale inkoop samenwerking aan te sluiten. Met de komst van Vasco is een noodzakelijke schaalvergroting op gang gebracht die we binnen de Nederlandse context alleen nooit hadden kunnen bereiken.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De duurzaamheidsambities van Sligro Food Group gaan al vele jaren hand in hand met onze bedrijfsvoering. De agenda om verbeteringen tot stand te brengen was goed gevuld. Daar kwam in de afgelopen periode ook veel extra wet- en regelgeving bij, soms ten aanzien van inhoudelijke verbeteringen maar met name op het vlak van verslaggeving onder CSRD. We zijn tijdig en voortvarend aan de slag gegaan met deze agenda en hebben op veruit de meeste elementen de gestelde doelen voor 2025 behaald. Ten aanzien van de CO₂-reductie doelstelling hebben we zelfs een ruime overscore behaald waar we dan ook trots op zijn. We hebben veel inspanning geleverd om de CSRD te implementeren en dat is goed gelukt. We waren tijdig klaar en we kregen volop waardering voor de wijze waarop we dit hebben ingevuld, met een nominatie voor de Sijthoff-Prijs als bekroning. Het heeft ons echter ook veel gekost, want de inspanning en allocatie van middelen om aan alle wet- en regelgeving te kunnen voldoen, is in onze ogen niet proportioneel tot het voordeel. De aandacht voor daadwerkelijke verduurzaming wordt overschaduwed door de aandacht voor verslaggeving en dat kan niet de bedoeling zijn. Wij blijven ons concentreren op de verbeteringen die we zelf kunnen doorvoeren en zullen blijvend stappen maken, daar waar duurzaamheid en economisch rendement hand in hand gaan.

Reflectie

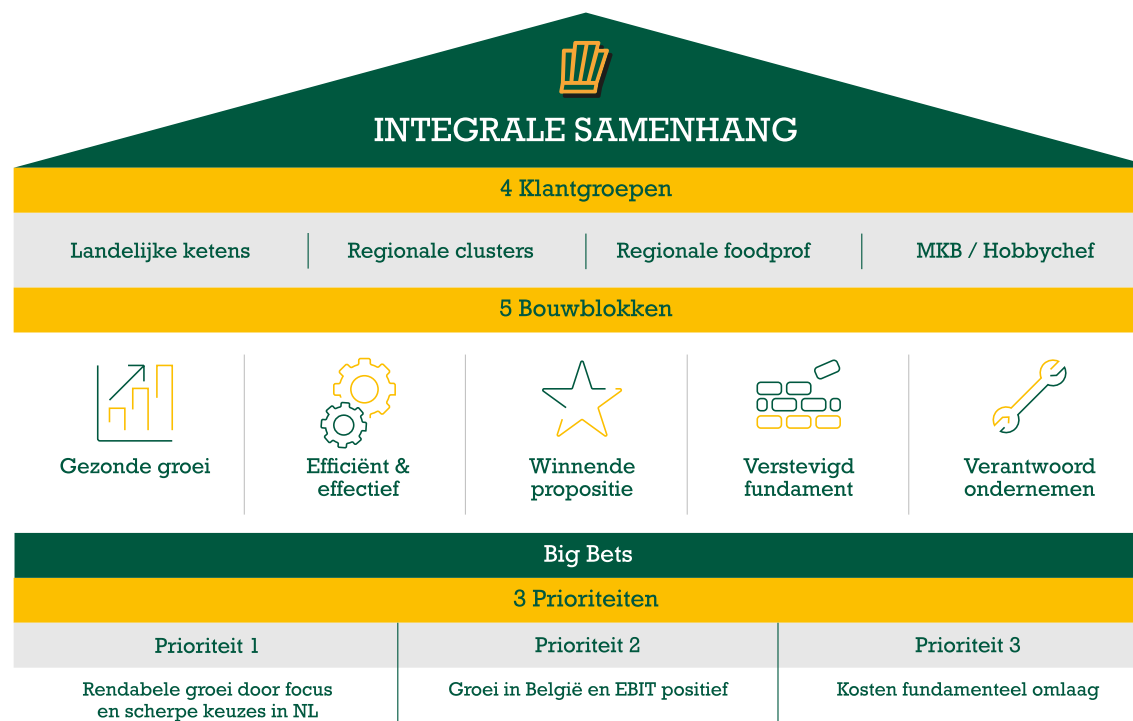
Onze overkoepelende conclusie is dat we ondanks een onverwacht uitdagende markt met een aaneenschakeling van verstoringen veel hebben bereikt. We zijn trots op hoe we met onze collega's door moeilijke omstandigheden en ongekende crisisperiodes zijn gekomen. Daarbij hebben we de rust bewaard, is veel aandacht aan communicatie richting alle stakeholders gegeven en zijn we in staat geweest om onze medewerkers in vaste dienst aan boord te houden. De stappen die we op het vlak van groei en rendementsverbetering hebben gemaakt zijn niet tevredenstellend, ondanks de verbeteringen die daar wel zichtbaar zijn. In België hebben we veel meer tijd nodig gehad dan vooraf ingeschat om de basis op orde te krijgen en de structuur te creëren waarmee wij denken succesvol te kunnen zijn. Die staat er nu wel en dat zal zich de komende jaren moeten bewijzen. De belangrijkste les is dat we in een snel veranderende en onrustige omgeving flexibel moeten zijn in onze plannen. Vaker dan in de afgelopen planperiode zullen we moeten beoordelen hoe de veranderingen in de context van onze bedrijfsvoering, bijsturing vragen van onze plannen. Die les nemen we mee voor de komende jaren.

”

Onze overkoepelende conclusie is dat we ondanks een onverwacht uitdagende markt veel hebben bereikt.

Koen Slippens, CEO

Meerjarenplan 2026-2030



Prioriteiten 2026-2030

We hebben ons meerjarenplan gebouwd rond drie concrete prioriteiten. De eerste betreft **groei naar een gezondere omzetmix in Nederland**. We hebben geconstateerd dat de groei de afgelopen jaren bovengemiddeld kwam uit de grote landelijk opererende klanten. Dat is prettig voor de omzetontwikkeling, maar aangezien deze klanten een relatief lager rendement geven heeft dat in de mix ons rendement in Nederland gedrukt.

We zien dat we juist in regionale clusters en bij de regionale (onafhankelijke) foodprofessional, veel toegevoegde waarde hebben wat ook een beter rendementsperspectief geeft. Door onze initiatieven meer te richten op juist die twee klantgroepen, kunnen we de omzetmix en daarmee ons rendement verbeteren.

In België hebben we de afgelopen jaren veel energie gestoken in het optimaliseren van onze infrastructuur, de aansturing van de organisatie, assortimentsrationalisatie en onze logistieke prestaties. Daarmee is een solide basis gecreëerd die met name op het vlak van de kosten resultaat heeft laten zien, maar het heeft ons ook klanten en omzet gekost om dat punt te bereiken. De **groei van de omzet en van daaruit rendement in België** is dan ook de tweede pijler waar we de komende jaren op gaan inzetten.

Wij concurreren in Nederland en België niet alleen tegen grote nationale en internationale groothandels, maar regionaal ook tegen lokale spelers. Wij benchmarken ons met al deze partijen en concluderen dan dat er nog noodzaak is om onze kostenbasis te verlagen, in een markt die nog altijd prijsgevoelig is. De afgelopen jaren zijn daar steeds kleinere stappen in gezet, maar wij denken dat we nog een meer **fundamentele kostenverlaging** kunnen en moeten doorvoeren in zowel de centrale overhead organisatie als in de operatie. Dat is onze derde prioriteit.

Bouwblokken onder ons meerjarenplan

Ons meerjarenplan is opgebouwd rond vijf bouwblokken die allemaal voorzien zijn van hun eigen specifieke KPI's, maar ook in onderlinge samenhang elkaar versterken. Er zijn verschillende bepalende initiatieven geïdentificeerd, onze 'Big Bets' die steeds zijn getoetst op hun bijdrage aan deze bouwblokken. Een goede executie van die initiatieven, met focus op het resultaat daarvan, moet uiteindelijk leiden tot realisatie van de doelen op de genoemde drie prioriteiten.

Gezonde groei

Gezonde groei in Nederland en België betekent dat we niet alleen sturen op omzetontwikkeling, maar ook nadrukkelijk sturen op de omzetmix waarin we groeien. Onze landelijke ketens maken een relatief groot aandeel van het totaal uit. Dat is prettig als drijver onder volumes waarvoor ingekocht wordt en dekking van de vaste kosten basis, maar draagt relatief minder bij aan ons rendement. Uiteraard behouden we deze klanten graag en willen we samen met hen tot voor beide duurzame afspraken kunnen komen, maar groei in dit segment heeft niet onze prioriteit. In Nederland en België zetten we vooral in op groei bij regionale clusters en de regionale (zelfstandige) foodprofessional. De verbeteringen in onze commerciële propositie, prijsstelling en assortimentsopbouw zijn gericht om de relevantie voor juist

deze klanten te optimaliseren. Onze organisatie-inrichting is van oudsher gebouwd rond zelfbediening en bezorging, oftewel onze operationele opzet. In de komende jaren zullen we de structuur inrichten om maximaal vanuit de klantbehoefte te denken, los van in welk bedieningskanaal de klant zijn weg kiest. Voor MKB en KMO hebben we een mooie propositie staan en we zullen die ook de komende jaren uitnuttten en verder verbeteren op het vlak van promotionele activiteiten, evenementen en nieuwe relevante diensten, zoals recent de wijnclub.

Efficiënt & effectief

Kostenbeheersing is een belangrijk onderdeel van onze bedrijfsvoering en heeft de afgelopen jaren ook al veel aandacht gehad. We constateren echter dat er nog winst te behalen is, maar dat vraagt wel om een meer fundamentele ingreep dan de afgelopen jaren. Het gaat er daarbij om dat we door onszelf anders te organiseren en vooral gebruik te maken van digitalisering, AI en mechanisatietoepassingen ons bedrijf echt efficiënter te maken en daarmee ook kosten te besparen. Wij geloven er in dat als we het via deze as doen, in tegenstelling tot bot snijden, we niet alleen kosten besparen, maar ook het werkplezier van onze medewerkers en het gemak wat onze klanten ervaren kunnen vergroten. De introductie van ons nieuwe CRM systeem zal daar zeker een belangrijke bijdrage aan leveren.

Winnende propositie

Onze propositie combineert 'intense focus op de klant' met een 'excellente uitvoering'. Wij geloven dat die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en onze klanten ook geen genoegen nemen door voor een van beide te kiezen. Gemak en kwaliteit van onze dienstverlening zijn belangrijk, maar dat moet ook tegen een passende prijs en daarvoor is een efficiënte operatie van belang. In deze tijden, waarin onze klanten meer dan ooit geconfronteerd worden met uitdagingen op kostenbeheersing, personeelskrapte en een minder positief prijsimago in de ogen van de consument, is er meer nodig dan alleen een goede basisservice. Wij zoeken steeds naar relevante aanvullende diensten die onze klanten helpen om die uitdagingen te adresseren of hen stimuleert en inspireert om te vernieuwen in hun aanbod of nieuwe werkwijzen te omarmen. Ook voor de MKB en KMO klanten is het gemak van een zelfbedieningsgroothandel de basis, maar de kennis van onze medewerkers en ons aanbod brengen hen meer dan dat. Voor de foodprofessionals bieden we vanuit ons Inspiratielab ZiN nog tal van aanvullende diensten om het echt verder te brengen.

Verstevigd fundament

Onze bedrijfsvoering is gestoeld op synergie behalen binnen de activiteiten die we doen. Een stevig fundament van een fysieke infrastructuur die kan werken op een uniforme en geïntegreerde technische infrastructuur is daarvoor cruciaal. We zijn al enige tijd bezig om de onderdelen van ons technisch landschap te vervangen door nieuwe duurzame componenten en dat zullen we ook de komende jaren blijven doen. Dat gaat veel verder dan de veelbesproken ERP transitie, want juist online, onze digitalisering maar ook de eerste stappen op het vlak van AI zijn hier onderdeel van. Het is zeker niet alleen techniek want ook in onze bedrijfscultuur omarmen we meer en meer nieuwe manieren van werken die daarbij horen. Denken in ketens en ketenprocessen en oog voor competenties en competentieontwikkeling zorgen ervoor dat onze medewerkers meebewegen in wat die nieuwe wereld van hen vraagt. Het vernieuwen en opschonen van ons oude landschap gaat ook gepaard met een vernieuwde opzet van onze IT&A organisatie. Immers herijken we ook wat we in eigen beheer willen doen versus wat we uitbesteden bij externe dienstverleners en maken we keuzes in het aantal aanbieders. Dat geeft meer grip en controle in een snel veranderende wereld maar geeft ook kansen om te besparen.

Verantwoord ondernemen

Verantwoord ondernemen is voor ons een overkoepelend concept op duurzaamheid en compliance met wet- en regelgeving. Het zit in onze cultuur om naast zakelijk belang ook dat van de samenleving te dienen vanuit het geloof dat dat ook prima hand in hand gaat. Naast de rapportagevereisten zetten wij vooral in op de verduurzaming waar we zelf direct veel invloed kunnen uitoefenen. Ook zijn we kritisch op vragen van buiten van zowel klanten als belangenorganisaties omdat we nu eenmaal niet alles voor iedereen kunnen rapporteren. Er zullen de komende jaren nog tal van nieuwe wetten en regels op ons afkomen vanuit de nationale overheden, maar zeker ook vanuit Europa. Vaak vragen die om significante technische ingrepen, nieuwe processen en capaciteit van onze medewerkers en werken over het algemeen kostenverhogend, waarbij in de huidige marktcontext weinig ruimte is om die in de keten door te geven. Het is dus zaak dat we hier bewust ruimte en capaciteit voor reserveren in onze plannen en ervoor zorgen dat we tegen maximale efficiency voldoen aan de nieuwe wetten en regels die op ons afkomen.

”

Een verbeterde mix in Nederland zal leiden tot 7,5% ebitda, die we in de tweede helft van deze planperiode willen bereiken.

Rob van der Sluijs, CFO

Doelen 2030

Een verbeterde klantenmix in Nederland zal leiden tot de basis onder ons rendementsdoel van 7,5% ebitda, die we in de tweede helft van deze planperiode willen bereiken. Dat kan alleen als we ook in België de slag naar een positief rendement maken en (gezonde) omzetgroei is daarvoor de sleutel. Het is onze ambitie om in 2030 een positieve ebit in België te realiseren en daarvoor zullen we de grens van € 500 miljoen aan omzet in België moeten slechten. In beide landen zal een verlaagde kostenbasis bijdragen aan de rendementsverbetering. Onze centrale overhead als percentage van de omzet willen we met 25% verlagen en ook in de operatie zien we kansen om meer fundamentele verlagingen te realiseren. De combinatie hiervan zal de kosten als percentage van de omzet voor de Groep met 1,5% verlagen.

Financiële resultaten

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

			In % van de omzet	
			2025	2024
x € miljoen	2025	2024		
Omzet	2.668	2.890	100,0	100,0
Kostprijs van de omzet	(1.881)	(2.125)	(70,5)	(73,5)
Brutowinst	787	765	29,5	26,5
Overige bedrijfsopbrengsten	6	4	0,2	0,1
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(641)	(631)	(24,0)	(21,8)
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	152	138	5,7	4,8
Afschrijvingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	(70)	(69)	(2,6)	(2,4)
Amortisatie immateriële vaste activa	(26)	(26)	(1,0)	(0,9)
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	(0)	(0)	(0,0)	(0,0)
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële vaste activa	(2)	(0)	(0,1)	(0,0)
Bedrijfsresultaat (ebit)	54	43	2,0	1,5
Financiële baten en lasten	(16)	(18)	(0,6)	(0,6)
Resultaat deelnemingen	2	4	0,1	0,1
Winst (verlies) voor belastingen	40	29	1,5	1,0
Winstbelastingen	(10)	(5)	(0,4)	(0,2)
Nettowinst (verlies)	30	24	1,1	0,8

Voor de volledigheid hieronder de aansluiting naar de gerapporteerde omzet over 2024 inclusief de tabaksverkoop, waarmee we met ingang van 2025 volledig stopten:

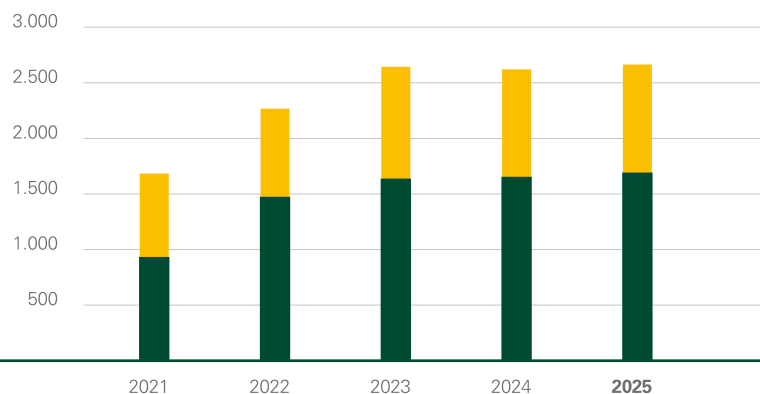
x € miljoen	2025	2024
Omzet totaal	2.668	2.890
Minus: omzet tabak	-	267
Omzet exclusief tabak	2.668	2.623

In dit bestuursverslag worden diverse alternatieve prestatie maatstaven toegelicht, te weten: autonome omzetgroei, bedrijfsresultaat (ebit), bruto bedrijfsresultaat (ebitda), cash conversie in %, netto investeringen, netto geïnvesteerd vermogen, netto mutatie vaste activa, netto rentedragende schuld, netto rentedragende schuld exclusief IFRS 16, netto rentedragende schuld / ebitda, netto rentedragende schuld (exclusief IFRS 16 en securitisatiefinancieringen) / ebitda (exclusief IFRS 16), vrije kasstroom en werkkapitaal.

Voor de definities en de aansluiting met de meest direct vergelijkbaar IFRS-maatstaf, zie 'Definities en alternatieve prestatie maatstaven' in de bijlagen.

Omzetverdeling excl. rookwaren
(x € miljoen)

■ Zelfbediening
■ Bezorgservice



Resultaten

De totale omzet van de Groep nam in 2025 ten opzichte van een jaar eerder af als gevolg van het besluit om te stoppen met de verkoop van tabaksproducten. In 2024 leverde ons dat nog een omzet op van € 267 miljoen. De omzet exclusief rookwaren nam met 1,7% toe met een groei in Nederland van 2,6% en een daling van de omzet in België van 3,2%.

De omzet in Nederland werd gedreven door een combinatie van voorzichtig volumeherstel en inflatie, waarbij de trend in de loop van het jaar enigszins verbeterde. Onze klanten zijn afhankelijk van consumentenbestedingen en die consumenten zijn nog terughoudend in hun bestedingen. De hoge inflatie van de afgelopen jaren en de geopolitieke onrust voeden dat. De besteedbare inkomens zijn inmiddels de inflatie voorbij wat zal bijdragen aan een voorzichtig herstel. De overname van GEPU voegde dit jaar € 6 miljoen toe aan de omzet.

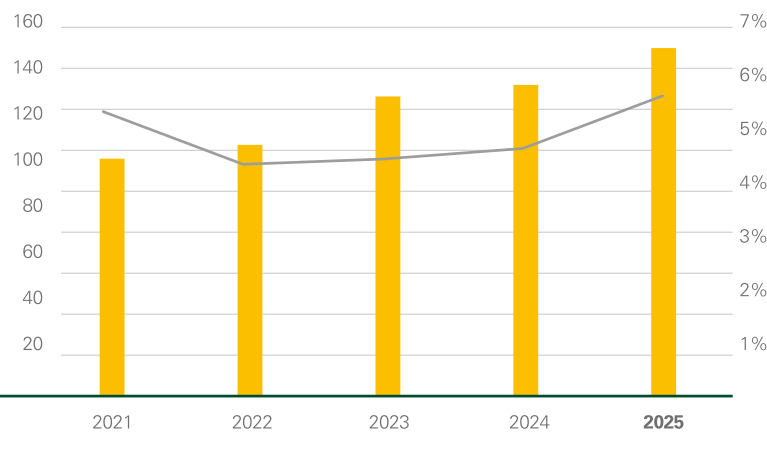
In België hebben we in een jaar van operationele rust de trend in omzet weten om te buigen van een dalende lijn naar groei. Voor het jaar als geheel nam de omzet nog wel af ten opzichte van een jaar eerder. De afhankelijkheid van onze klanten in België van de consumentenbestedingen is vergelijkbaar met Nederland en we zien dezelfde patronen. Er was in 2025 nog wel sprake van volumedaling in de markt en de inflatie zorgde voor een beperkte marktgroei.

De brutowinst nam als percentage van de omzet met 0,3% toe tot 29,5%. Er ontstond in de loop van 2025 enige ruimte om de gestegen inkooprijzen deels door te geven in de keten, wat de brutowinstmarge verhoogde. We waren daarnaast in staat om de marge te verruimen vanuit de conditieverbeteringen bij onze leveranciers en partners, verbeteringen in de productmix van ons aanbod en een betere verwaarding van onze promotionele activiteiten en evenementen. Die effecten waren in beide landen zichtbaar.

De overige bedrijfsopbrengsten bleven op hetzelfde niveau als een jaar eerder op 0,2% van de omzet. Dit jaar verkochten wij binnen de contouren van onze samenwerking een deelassortiment aan Heineken, wat ons een eenmalige bate van € 4 miljoen opleverde. Vorig jaar verkochten we enkele vastgoedposities die wij zelf niet langer in gebruik hadden.

De kosten, exclusief afschrijving en amortisatie, namen ten opzichte van vorig jaar als percentage van de omzet af met 0,2%-punt tot 23,9%. We hadden opnieuw te maken met stevige prijsstijgingen in de logistiek en personeelskosten. Dat was het gevolg van de inflatiedruk die overal in de markt voelbaar was, maar ook van overheidsmaatregelen die kostenverhogend werkten. Met de initiatieven die we vorig jaar hadden ingezet, aangevuld met nieuwe kostenbesparende maatregelen in 2025, zijn we er goed in geslaagd die prijseffecten op te vangen. Gelukkig konden we naast het compenseren van prijsstijgingen ook een deel van die efficiencyverbeteringen inzetten om het rendement te verbeteren. Met name in België zagen we hierdoor dat we ondanks lagere omzetten het rendement toch konden verbeteren.

Onze ebitda als percentage van de omzet nam met 0,5% toe tot 5,8%. In een jaar waarin de omzet in een voorzichtig herstellende markt beperkt groeide, konden we door brutowinstmargeverbetering en kostenbeheersing ons rendement verbeteren. Zowel in Nederland als België zetten we een stap voorwaarts op weg naar onze middellange termijn ambitie. In Nederland komen we met een ebitda van 7,1% al een stap dichterbij ons doel. In België zien we dat de ingrepen in kosten tot resultaat leiden en omzetgroei nu de sleutel is om het rendement te laten groeien. Nu daar de omzettrend is gekeerd hebben wij er vertrouwen in dat ons dat de komende jaren gaat lukken.


Ebitda 2021-2025

■ Ebitda (excl. boekwinsten)
■ Als % van de omzet

De afschrijvingen en amortisatielasten bleven op hetzelfde niveau als een jaar eerder op 3,5% van de omzet. Daarbij moet worden opgemerkt dat er dit jaar een bijzondere waardevermindering van € 2 miljoen is verwerkt in de goodwill van België. Anders dan bij de start van het jaar verwacht, lukte het niet om voor het gehele jaar al een groei te laten zien en dientengevolge lukte het ook niet om het ebitda-doel te halen. Met het vooruitzicht dat we geleidelijk de omzet kunnen laten groeien in de komende jaren en het rendementsherstel ook geleidelijk zal komen, zijn we tot een wat lagere waardering van de kasstroomgenererende eenheid België, met een waardevermindering tot gevolg.

Het bedrijfsresultaat nam met € 13 miljoen toe tot € 56 miljoen oftewel 2,1% van de omzet. De incidentele baten onder de overige bedrijfsopbrengsten liggen in lijn met de bijzondere waardevermindering en de correctie op het deelnemingsresultaat. Deze incidentele posten hadden daardoor per saldo nauwelijks impact op ons bedrijfsresultaat.

De verbetering is in die zin dus volledig autonoom op basis van groei en kostenbeheersing en op het hoogste punt na COVID. Onze ambitie voor de komende jaren rijkt verder maar wij zien dit al een goed vertrekpunt.

Ook de financiële baten en lasten bleven per saldo op hetzelfde niveau als een jaar eerder op 0,5% van de omzet. De deelnemingsresultaten namen met € 2 miljoen af ten opzichte van vorig jaar. Dat is mede het gevolg van een nagekomen last uit eerdere jaren vanuit een van onze geassocieerde deelnemingen van € 1 miljoen die in de cijfers van 2025 is verwerkt. Daar stond een afname van onze rentelasten en financieringskosten tegenover. Door gedaalde rentes, een gunstigere financieringsmix en afgenomen schuldpositie daalden de lasten met € 2 miljoen.

Als gevolg van het voorgaande is de nettowinst in 2025 uitgekomen op € 30 miljoen. De winst per aandeel wordt berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen en komt uit op een winst van € 0,68 (2024: € 0,54) per aandeel.



Werkkapitaal

Ontwikkeling werkkapitaal

x € miljoen	2025	2024	2023	2022	2021
Vlottende activa	674	635	590	605	407
Minus: geldmiddelen	(94)	(78)	(32)	(59)	(12)
Minus: kortlopende verplichtingen	(709)	(705)	(651)	(610)	(382)
Plus: kortlopend gedeelte van langlopende leningen	3	43	0	30	0
Plus: kortlopende leningen	95	124	100	55	1
Plus: kortlopende leaseverplichtingen	28	29	26	21	20
	(2)	47	33	42	34
In dagen van de omzet	0	6	6	6	7

Onze netto werkkapitaalpositie nam ten opzichte van vorig jaar sterk af en was per jaareinde zelfs negatief. Verdere verruiming van betaalafspraken met leveranciers en een gericht werkkapitaal optimalisatietraject met Superunie, waren daarachter de drijvende initiatieven. Jaar op jaar hebben de laatste betaalmomenten ten opzichte van balansdatum altijd wel wat impact. Wij schatten in dat er dit jaar sprake is van een positieve impact van circa € 10 miljoen die aan het begin van 2026 een omgekeerd effect zal hebben. We sturen strak op onze voorraadpositie, die we redelijk stabiel wisten te houden en hebben veel aandacht voor het beheer van onze debiteurenportefeuille.

Investerings

x € miljoen	2025	2024
Software	12	8
Immateriële activa in uitvoering	5	1
Overige immateriële vaste activa	-	-
Materiële vaste activa	61	46
Desinvesteringen	(0)	(17)
Netto investeringen	77	38
Afschrijving materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	(70)	(69)
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	(0)	(0)
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële activa	(2)	(0)
Amortisatie immateriële activa	(26)	(26)
Afschrijvingen en amortisatie	(98)	(95)
Netto mutatie vaste activa	(21)	(57)

De netto-investeringen namen in 2025 toe tot € 77 miljoen oftewel 2,9% van de omzet. We investeerden circa € 61 miljoen in de verduurzaming en ombouw van zelfbedieningsgroothandels naar ons 3.0 concept en aanpassingen, verduurzaming en vervangingen in onze bezorg- en productiestigingen. De investering van € 17 miljoen in software en immateriële activa ging met name naar langlopende licenties, verbeteringen op ons online platform, onderhoud of vervanging van bestaande software en naar de vernieuwing van ons ERP platform.

Vrije kasstroom

Verkort kasstroomoverzicht

x € miljoen	2025	2024	2023	2022	2021
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	196	102	152	94	76
Betaalde leaseaflossing inclusief rente	(37)	(36)	(33)	(25)	(23)
Betaalde overige interest	(7)	(10)	(10)	(3)	(3)
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(79)	(36)	(119)	(41)	(35)
Minus: acquisities van dochterondernemingen	5	9	44	-	-
Minus: opbrengsten uit de verkoop van dochterondernemingen	-	(0)	-	(1)	-
Minus: opbrengsten uit de verkoop van belangen in geassocieerde deelnemingen	-	-	-	(18)	-
Vrije kasstroom	77	29	34	6	15
Nettowinst (verlies)	30	24	6	39	20
Cash conversie in %	257	121	530	16	75
De vrije kasstroom is als volgt aangewend:					
Acquisities van dochterondernemingen	(5)	(9)	(44)	19	-
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen	(23)	(14)	(24)	(13)	1
Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit	(50)	(6)	34	(12)	(16)
Vrije kasstroom	(77)	(29)	(34)	(6)	(15)

De vrije kasstroom voor 2025 kwam uit op € 77 miljoen. We hebben deze aangewend voor dividendbetalingen van € 23 miljoen, de aankoop van GEPU € 5 miljoen en het overige voor afbouw van onze netto schuldpositie.

Aansturingsmodel en beleid

Wij geloven in de kracht van de Groep als geheel en moedigen daarbij kennisdeling en het optimaliseren van groepssynergie aan. De individuele resultaten van de onderliggende bedrijfsonderdelen zijn daarbij van secundair belang. Om dat te faciliteren kennen we bij Sligro Food Group een hoge mate van (backoffice) integratie. Wij stimuleren het groepsdenken en proberen dat niet te frustreren door ingewikkelde interne afreken-, toerekenings- en fiatteringsprocedures. Centrale kosten in het servicekantoor en kosten van logistieke diensten vanuit het centrale distributiecentrum worden op een passende, doch pragmatische wijze toegerekend aan de verschillende bedrijfsonderdelen.

De Directie is actief betrokken bij het beleid en de uitvoering daarvan in alle bedrijfsonderdelen. Wij sturen onze organisatie, vanuit onze lange termijn visie en strategie, op basis van een meerjarenplan met een horizon van vijf jaar. Binnen die termijn worden daar jaarplannen en jaarbegrotingen van afgeleid. Om die plannen communiceerbaar te maken naar de rest van de organisatie, vertalen wij deze in concrete doelstellingen en resultaatgebieden die voor iedereen helder en begrijpelijk zijn. Wij dagen onze mensen uit om met (creatieve) plannen invulling te geven aan die doelstellingen en resultaatgebieden.

Op kwartaalbasis monitoren wij de voortgang van de plannen en maandelijks wordt op basis van financiële en KPI-rapportages in beeld gebracht of de gewenste resultaten behaald worden bij de huidige koers. Op kwartaalbasis worden prognoses van de financiële resultaten gemaakt voor de resterende maanden van het lopende jaar. Indien daarin afwijkingen ten opzichte van onze doelen worden geconstateerd, geeft dat aanleiding tot bijsturing van de

bedrijfsactiviteiten. Daarbij wordt zowel naar de voortgang op de jaarplannen gekeken als naar de ontwikkeling van externe (markt)factoren.

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

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

Onze operationele kasstroom zetten we primair in om de noodzakelijke investeringen in onze bedrijfsactiviteiten te doen. Zowel onderhoud van bestaande activiteiten als investeringen benodigd voor groei sturen wij binnen duidelijke kaders. Op langere termijn komt de netto-investerings-omvang voor de Groep uit op circa 2,9% van de omzet. Daarnaast beogen we groei door acquisitie, die veelal uit de bestaande middelen en/of bancaire financieringslijnen kan worden voldaan. Alleen indien, als gevolg van (majeure) acquisities, de gewenste marge ten aanzien van de financierings-convenanten onvoldoende is, kan ook door uitgifte van aandelen in financiering worden voorzien. Onze aandeelhouders bieden we graag een aantrekkelijk dividendrendement binnen de kaders van ons beleid en gebaseerd op de ontwikkeling van onze resultaten. Indien de balanspositie en liquiditeit daartoe aanleiding geven, behoort ook aandeleninkoop tot de mogelijkheden.

We financieren door gebruik te maken van lange en korte termijn leen- en kredietfaciliteiten, waarbij we een comfortabele marge ten aanzien van de daarbij gestelde financieringsconvenanten nastreven. Door reductie van het kapitaalbeslag in werkkapitaal, kunnen middelen worden vrijgemaakt om de investeringen te bekostigen. Voor onze financiering maken wij zowel gebruik van de kapitaalmarkt (voor langetermijnfinanciering) als van de bancaire

markt (voor lange- en kortetermijnfinanciering). In toelichting 22 van de jaarrekening wordt een overzicht gegeven van de leningen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen en zijn onze bankfaciliteiten beschreven. In toelichting 31 wordt nadere informatie gegeven met betrekking tot wijzigingen over financieringsfaciliteiten na balansdatum.

Belastingen

Aangezien wij in Nederland en België actief zijn, hebben wij aandacht voor de verdeling van de belastbare winst over beide landen. Uitgangspunt daarbij is om de toerekening van de operationele resultaten (en de belasting die daarover verschuldigd dan wel te vorderen is) aan te laten sluiten bij de verantwoordelijkheden en de relevante functies in het betreffende land.

Daar waar passend zoeken en voeren wij proactief overleg met de betreffende belastingdiensten. In Nederland hebben we dat geformaliseerd in een Individueel Toezichtsplan met de Belastingdienst. Wij hebben wederzijdse afspraken gemaakt over hoe wij op transparante wijze met elkaar omgaan. Hoewel het Individueel Toezichtsplan in België niet bestaat, zoeken wij ook daar proactief het overleg met de daartoe bevoegde instanties. Wij beogen daarmee mogelijke fiscale risico's met betrekking tot onze Belgische activiteiten te vermijden en bovendien een relatie met de fiscale autoriteiten op te bouwen in analogie met de situatie in Nederland.

De onderbouwing en vastlegging van de gehanteerde transfer pricingmethodiek is een integraal onderdeel van onze fiscale beheersing. Als onderdeel hiervan voldoen wij dan ook aan de geldende aanvullende documentatieverplichtingen in het kader van de indiening van een landenrapport (Country-by-Country Reporting) alsmede het groepsdossier en lokale dossier. De Groep heeft in het kader van de MLC (Multilaterale Controle) in 2022 overeenstemming bereikt met beide belastingdiensten over de ingediende BAPA aanvraag voor 2020 tot en met 2025 tussen de fiscale eenheid in Nederland en Sligro Food Group Belgium N.V. Voor 2026 tot en met 2030 zijn wij in overleg met de Belastingdiensten voor een gelijksoortige afspraak.



Resultaten Nederland en België

x € miljoen	Nederland		België	
	2025	2024	2025	2024
Omzet	2.285	2.494	384	397
Autonome omzetgroei in %	(8,6)	2,7	(3,2)	(7,8)
Brutowinst	694	670	93	96
Brutowinst % van de omzet	30	27	24	24
Ebitda	159	147	(7)	(9)
Bedrijfsresultaat	81	70	(27)	(27)
Nettowinst (verlies)	61	47	(31)	(23)
Netto investeringen	71	31	6	7
Vrije kasstroom	99	49	(21)	(21)
Ebitda in % van de omzet	6,9	5,9	(1,8)	(2,4)
Ebit in % van de omzet	3,5	2,8	(7,0)	(6,8)
Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (NGV)	703	716	162	156
Ebitda in % van het gemiddeld NGV	22,6	20,6	(4,3)	(6,1)
Ebit in % van het gemiddeld NGV	11,5	9,7	(16,5)	(17,2)

ESG-resultaten

Binnen Sligro Food Group gaan verantwoord ondernemen en bedrijfseconomisch rendement al vele jaren hand in hand. In ons [duurzaamheidsverslag](#) blikken we terug op onze prestaties in 2025 en kijken we ook vooruit naar onze ambities en maatregelen op milieu, sociaal en governance gebied (ESG, ofwel Environment, Social en Governance).

KPI		Retrospectief		Doelstellingen	
		2025	Basisjaar 2024	2025	2030
Milieu	Scope 1-emissies (tCO ₂ eq)	19.021	27.348	26.000	15.000
	Scope 2-emissies marktgebaseerd (tCO ₂ eq)	16.951	28.828	26.000	5.000
	Scope 3-emissies (tCO ₂ eq)	1.629.354	1.768.906	-	-
	Omzet duurzamer alternatief - categorieën vissoorten	67,1%	61,4%	-	68%
	Omzet duurzamer alternatief - categorieën dierenwelzijn	28,2%	27,3%	-	31%
	Omzet duurzamer alternatief - categorieën soortenrijkdom	14,8%	13,8%	-	19%
	Totale hoeveelheid afval (ton)	12.566	12.680	-	13.400
	Percentage recyclebaar verpakkingsmateriaal	74-89 %	65-88%	-	-
Social	Medewerkerstevredenheid (schaal 1–10)	7,1	6,7	-	7,2
	Man/vrouw verhouding – senior management	68/32	65/35	-	63/37
	Man/vrouw verhouding – directie	100/0	100/0	-	-
	Man/vrouw verhouding – RvC	60/40	60/40	-	>33/>33
Governance	E-learning gedragscode – NL medewerkers	97%	98%	-	95%
	E-learning gedragscode – NL leidinggevenden	100%	100%	-	100%

Dubbele materialiteitsanalyse

In de dubbele materialiteitsanalyse zijn zowel de impact van onze activiteiten op mens en milieu als de duurzaamheidsgerelateerde risico's en kansen voor onze onderneming beoordeeld. Wij hebben in 2025 geen wijzigingen aangebracht in de voor ons materiële thema's. Deze thema's vormen de basis voor ons ESG-beleid en de bijbehorende doelstellingen en maatregelen.

- Milieu (E): broeikasgasemissies, energieverbruik, beheer van vissoorten, dierenwelzijn, soortenrijkdom, ontbossing, afval en verpakkingsmaterialen.
- Sociaal (S): werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen, medewerkerstevredenheid en ontwikkeling, werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen in de keten, gezondheid en voeding consument, voedselveiligheid.
- Governance (G): bedrijfsethiek en integriteit, informatiebeveiliging en privacy.

Milieu (E)

Broeikasgasemissies en energieverbruik

De scope-1 emissies zijn in 2025 afgenomen tot 19.021 ton CO₂-eq ten opzichte van 27.348 ton CO₂-eq in 2024. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een daling in het koudemiddelenverbruik. Er hebben minder lekkages plaatsgevonden in 2025, mede doordat we enkele verouderde koelinstallaties hebben vervangen. Daarnaast heeft de verduurzaming van onze panden een positieve impact. We hebben nieuwe zelfbedieningsgroothandels in Den Haag en Groningen geopend en drie zelfbedieningsgroothandels in deze twee steden gesloten. Ook hebben we in 2025 onze zelfbedieningsgroothandels in Middelkerke (België), op Texel en in Roosendaal verbouwd. Tijdens deze verbouwingen zijn de panden gasloos gemaakt en is de isolatie verbeterd.

Onze scope-2 emissies (marktgebaseerd) zijn gedaald tot 16.951 ton CO₂-eq ten opzichte van 28.828 ton CO₂-eq in 2024. Een grote positieve impact op de scope-2 emissies heeft een verhoging van het aandeel van ingekochte groene stroom in Nederland naar 50% ten opzichte van 25% in 2024. Daarnaast wordt dit veroorzaakt door de eerder genoemde verbouwingen, waarbij oude verlichting is vervangen door ledverlichting. Ook hebben we op diverse locaties zonnepanelen gelegd.

In 2025 hebben wij onze scope 3-emissies berekeningen verbeterd. Deze verbeteringen hebben wij ook toegepast op de scope 3 berekeningen over het basisjaar 2024, wat tot herziening van deze cijfers heeft geleid. Onze scope 3-emissies zijn in 2025 met 8% gedaald ten opzichte van de herziene emissies 2024. Dit wordt met name veroorzaakt doordat we met ingang van 2025 de tabaksinkopen en -verkopen hebben stopgezet.

Biodiversiteit

We ondernemen acties om onze negatieve impact in de keten op biodiversiteit te verminderen. Onze maatregelen hebben in 2025 geleid tot een toename van het aandeel omzet duurzamer alternatief in de categorieën beheer van vissoorten naar 67,1% (2024: 61,4%), dierenwelzijn naar 28,2% (2024: 27,3%) en soortenrijkdom naar 14,8% (2024: 13,8%). In 2025 hebben we het Beter Leven keurmerk toegevoegd aan verschillende gevogelte- en vlees(waren)producten, en hebben we meerdere visproducten van SmitVis gecertificeerd. Daarnaast is het RSPO-keurmerk voor duurzame palmolie uitgebreid binnen de vetten en margarines van ons Exclusieve Merk Kern.

Ook hebben we ons voorbereid op de EUDR-wetgeving, onder andere door een beleidsplan op te stellen, tooling aan te schaffen en gesprekken te voeren met leveranciers.

Afval en verpakkingen

De totale hoeveelheid afval is afgenomen naar 12.566 ton ten opzichte van 12.680 ton in 2024 door diverse maatregelen zoals de 30% korting stickers in onze zelfbedieningsgroothandels en efficiëntere verwerking van Swill, organisch keukenafval, bij Culivers. In 2025 is het percentage niet gerecycled afval afgenomen naar 59% ten opzichte van 2024 (61%) door onder meer betere afvalscheiding en een afname van het restafval.

Vooruitlopend op de KIDV recyclecheck in GS1 hebben wij een eigen inschatting gemaakt van de recyclebaarheid van ons primair en secundair verpakkingsmateriaal. Onze inschatting is dat 74-89% (2024: 65-88%) van ons primair en secundair verpakkingsmateriaal recyclebaar is. Omdat wij vanaf 2025 geen tabaksproducten meer verkopen is de onderkant van de bandbreedte toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar.

Sociaal (S)

Eigen personeel

Jaarlijks wordt een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Het resultaat in 2025 was een medewerkerstevredenheidsscore van 7,1 (2024: 6,7). De stijging wordt vooral veroorzaakt door een verbetering op de componenten werk en privé balans en communicatie door het management. Op basis van de resultaten starten we een dialoog en actieplannen, met extra aandacht voor teams met lagere scores.

De man/vrouw verhouding in de Directie en de Raad van Commissarissen is in 2025 ongewijzigd ten opzichte van 2024. Bij het senior management zien we een lichte stijging van het aandeel mannen van 65/35 in 2024 naar 68/32 in 2025.

Werknemers in de waardeketen

Naast onze eigen medewerkers vinden we het ook belangrijk om goed om te gaan met werknemers in onze upstream waardeketen. Onze externe chauffeurs en de werknemers van onze Verspartners, Kaldenberg en Ruig, zijn belangrijk omdat zij in direct contact staan met onze klanten en daarmee ook een ambassadeursrol vervullen. Om te borgen dat er goed omgegaan wordt met overige werknemers verder in de waardeketen is een BSCI audit verplicht voor de productielocaties van onze Exclusieve Merken in middel- en hoogrisicolanden. Daarnaast hebben we ons leveranciershandboek in 2025 geactualiseerd.

Consumenten en eindgebruikers

Onze eindklanten in de keten zijn een belangrijke doelgroep van onze duurzaamheidsinspanningen. In dit kader zijn voedselveiligheid en de gezondheid van consumenten belangrijk. De voedselveiligheid van onze producten borgen we door het behalen van FSSC 22000-, ISO 22000- en IFS-certificeringen. Ook op het vlak van gezondheid en gezondere voeding zijn stappen gezet. Zo zijn we per 1 januari 2025 volledig gestopt met de verkoop van tabak. Daarnaast hebben we concrete stappen gezet om het suiker-, zout- en vetgehalte in diverse producten te verlagen.

Governance (G)

In het kader van governance zijn onder andere bedrijfsethiek en integriteit materiele onderwerpen. Dit borgen we door onze Gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group'. Het aandeel medewerkers (97%) en leidinggevenden (100%) dat de bijbehorende e-learning heeft gemaakt is in 2025 in lijn met 2024.

Corporate Governance

Hoofdpijnen corporate governance structuur

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

Directie

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

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

Raad van Commissarissen

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

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

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

De AC adviseert de Raad en bereidt de besluitvorming van de Raad voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële en duurzaamheidsverslaggeving van de vennootschap en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap.

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

Diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit

Bij de selectie van de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen streeft Sligro Food Group naar selectie van de beste kandidaat en naar een balans tussen leeftijd, geslacht, werkervaring en opleidingsachtergrond, met inachtneming van het algemene diversiteitsbeleid van Sligro Food Group zoals vermeld in het duurzaamheidsverslag en de geldende wettelijk voorgeschreven doelstelling voor de verhouding man-vrouw.

De Directie van Sligro Food Group bestaat ultimo 2025 uit twee mannen. De Raad van Commissarissen bestaat ultimo 2025 uit twee vrouwen en drie mannen.

Voor wat betreft de samenstelling van de Directie is dat het gevolg van een combinatie van duurzame dienstverbanden waardoor er relatief weinig vacatures zijn, de voorkeur voor interne rekrutering en het resultaat van werving en selectie op basis van het in het verleden toegepaste wervings- en selectiebeleid, dat in grote lijnen overeenkomt met het hierboven vermelde wervings- en selectiebeleid.

Sligro Food Group vindt de werving en selectie van Directieleden en Commissarissen belangrijk en maakt daarbij, naast het eigen netwerk, ook gebruik van de diensten van gespecialiseerde adviesbureaus. De aandacht van de Directie, de Raad van Commissarissen en de Remuneratie- en Benoemingscommissie voor de wervings- en selectieprocedures en de professionele externe begeleiding zijn de belangrijkste waarborgen voor de selectie van de beste kandidaat.

Algemene Vergadering

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

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

De belangrijkste bevoegdheden van de Algemene Vergadering zijn:

- Het recht de commissarissen te benoemen en de bezoldiging vast te stellen.
- De vaststelling van de jaarrekening en het verlenen van decharge aan de Directie voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht over het afgelopen verslagjaar.
- Het besluiten over wijziging van de statuten of ontbinding van de vennootschap, met een meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.
- Het uitgeven van aandelen (de Directie is aangewezen als bevoegd orgaan tot uitgifte van nog niet geplaatste aandelen, na goedkeuring door de Raad van Commissarissen, tot 10% van het geplaatste kapitaal, te vermeerderen met 10% indien de uitgifte geschiedt in het kader van een fusie of overname en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders tot maximaal 10% van het geplaatste kapitaal; deze bevoegdheid is verleend tot 14 november 2026).
- Het inkopen en intrekken van aandelen (de Directie is, na goedkeuring door de Raad van Commissarissen, gemachtigd volgestorte aandelen in te kopen, op de beurs of onderhands tot het statutair toegestane maximum van 10% van het geplaatste kapitaal voor een prijs die ligt maximaal 10% boven de beurskoers ten tijde van de transactie; deze machtiging loopt tot 14 november 2026).
- Goedkeuring te verlenen aan besluiten van de Directie over een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.

Beschermingsconstructies

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

Tegenstrijdige belangen

Er zijn in 2025 geen transacties geweest met mogelijke tegenstrijdige belangen van materiële omvang met bestuurders of commissarissen, noch zijn er transacties geweest met aandeelhouders die meer dan 10% van de aandelen houden.

Naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code

De Nederlandse Corporate Governance code (hierna: de Code) richt zich op de governance van beursgenoteerde vennootschappen. Governance gaat over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over toezicht en verantwoording.

De Code bevat principes en best practice bepalingen die de verhouding reguleren tussen de Directie, de Raad van Commissarissen en (de Algemene vergadering van) Aandeelhouders. De principes en bepalingen zijn gericht op de invulling van verantwoordelijkheden voor duurzame langetermijnwaardecreatie, beheersing van risico's, effectief bestuur en toezicht, beloningen en de relatie met (de Algemene vergadering van) Aandeelhouders en stakeholders.

De Code is geactualiseerd op 20 maart 2025 met een zogenaamde verklaring omtrent risicobeheersing (VOR). De Code 2025 is van toepassing op het boekjaar beginnend op of na 1 januari 2025. De Code is beschikbaar via de website www.mccg.nl. De wijzigingen en de actualisatie van de Code zijn opgenomen in de corporate governance structuur van Sligro Food Group. Naleving van de Code is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe. Sligro Food Group leeft de Code na, uitgezonderd van de volgende Best practice bepalingen:

- **Best practice bepaling 2.2.1 ('Benoemings-en herbenoemingstermijnen bestuurders')**

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

- **Best practice bepaling 3.2.3 ('Ontslagvergoeding')**

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

Beide afwijkingen zijn overigens niet nieuw en ook niet tijdelijk. Ook onder de vorige Corporate Governance Codes week Sligro Food Group op deze onderdelen af van vergelijkbare bepalingen uit die codes. Beide afwijkingen passen goed bij de cultuur van Sligro Food Group.

Corporate Governance verklaring

De Nederlandse Corporate Governance Code vereist dat ondernemingen een verklaring publiceren over hun aanpak van corporate governance en de naleving van de Code. Deze verklaring zoals bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b van het 'Besluit inhoud bestuursverslag' voor het laatst gewijzigd op 3 februari 2026, en inclusief de vereiste informatie in het kader van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn is te vinden op de website van Sligro Food Group onder de rubriek 'Over ons; Corporate Governance; Codes en Reglementen; Codes, reglementen en regelingen. Genoemde verklaring dient als hier ingelast en herhaald beschouwd te worden.

Personalia Directie

Directie

**Koen Slippens** (58)

Chief Executive Officer (CEO)

Datum indiensttreding: 29 juli 1998

Huidige functie sinds: 21 september 2008

Opleiding: Bedrijfseconomie

**Rob van der Sluijs** (49)

Chief Financial Officer (CFO)

Datum indiensttreding: 1 oktober 2007

Huidige functie sinds: 18 maart 2015

Opleiding: Bedrijfseconomie, Registercontroller

Personele mutaties Directie

In 2025 hebben we binnen de Raad van Commissarissen en Directie de structuur met drie Directie-leden (CEO, CCO, CFO) geëvalueerd en geconcludeerd dat deze ons onvoldoende brengt. Met ingang van 1 oktober 2025 is de Executive Board daarom teruggebracht van drie naar twee personen.

Secretaris van de Vennootschap

Gerrie van der Veeke (64)

Secretaris van de Vennootschap

Datum indiensttreding: 1 maart 2005

Huidige functie sinds: 1 maart 2005

Opleiding: Nederlands recht en Fiscaal recht

International Board

Anja de Bree (54)

Chief Human Resource Officer (CHRO)

Datum indiensttreding: 1 maart 2023

Huidige functie sinds: 1 maart 2023

Opleiding: Technische Bedrijfskunde

Gerrit Buitenhuis (61)

Chief Supply Chain Officer (CSCO)

Datum indiensttreding: 1 mei 2016

Huidige functie sinds: 1 januari 2019

Opleiding: SPD / Economie

Bart Luijten (57)

Chief Information Officer (CIO)

Datum indiensttreding: 1 januari 2023

Huidige functie sinds: 1 januari 2023

Opleiding: Technische Bedrijfskunde

Bert Vanmoortel (44)

Chief Buying & Merchandising Officer (CBMO)

Datum indiensttreding: 1 november 2019

Huidige functie sinds: 1 januari 2021

Opleiding: Toegepaste Economische Wetenschappen

Dirk van Iperen (51)

Directeur Sales

Datum indiensttreding: 16 augustus 2013

Huidige functie sinds: 1 oktober 2023

Opleiding: Bedrijfseconomie

Kees Kiestra (57)

Directeur Zelfbedieningsgroothandel

Datum indiensttreding: 1 juni 2012

Huidige functie sinds: 1 oktober 2023

Opleiding: Logistiek Management

Personalia Raad van Commissarissen



Personele mutaties Raad van Commissarissen

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 mei 2025 eindigde de tweede termijn van de heer Gert van de Weerdhof als commissaris bij Sligro Food Group.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 mei 2025 is de heer Jan van Dam (54, Nederlandse

nationaliteit) benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Sligro Food Group. De heer Van Dam is sinds januari 2020 CEO van Dutch Flower Group. Van 1996 tot en met 2019 heeft hij diverse nationale en internationale functies bekleed bij Albert Heijn, de laatste 1,5 jaar in de functie van EVP Specialty Stores and New Markets (board member Albert Heijn).

Dirk Anbeek, voorzitter (62)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Benoemd in 2023 voor de eerste termijn van vier jaar. Voorzitter RvC Sandy HoldCo B.V. (Roompot en Landal) en lid RvC AFC Ajax N.V.

Jan van Dam (54)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Benoemd in 2025 voor de eerste termijn van vier jaar. CEO Dutch Flower Group.

Inge Plochaet (57)

Commissaris, Belgische nationaliteit (v).
Benoemd in 2022 voor de eerste termijn van vier jaar. Chairman of the Board van VBSC, Chairman of the Board van Groven+, Non-Executive Director van Royal Unibrew, Non-Executive Director van What's Cooking, Non-Executive Director van De Hoop en Non-Executive Director van Faber Group.

Aart Duijzer (62)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Benoemd in 2022 voor de eerste termijn van vier jaar. Voorzitter RvC Koninklijke Barenbrug, Non-Executive Director van What's Cooking en niet-uitvoerend bestuurder/voorzitter SKG Gouda.

Angelique de Vries (57)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v).
Benoemd in 2022 voor de eerste termijn van vier jaar. President EMEA Workday.

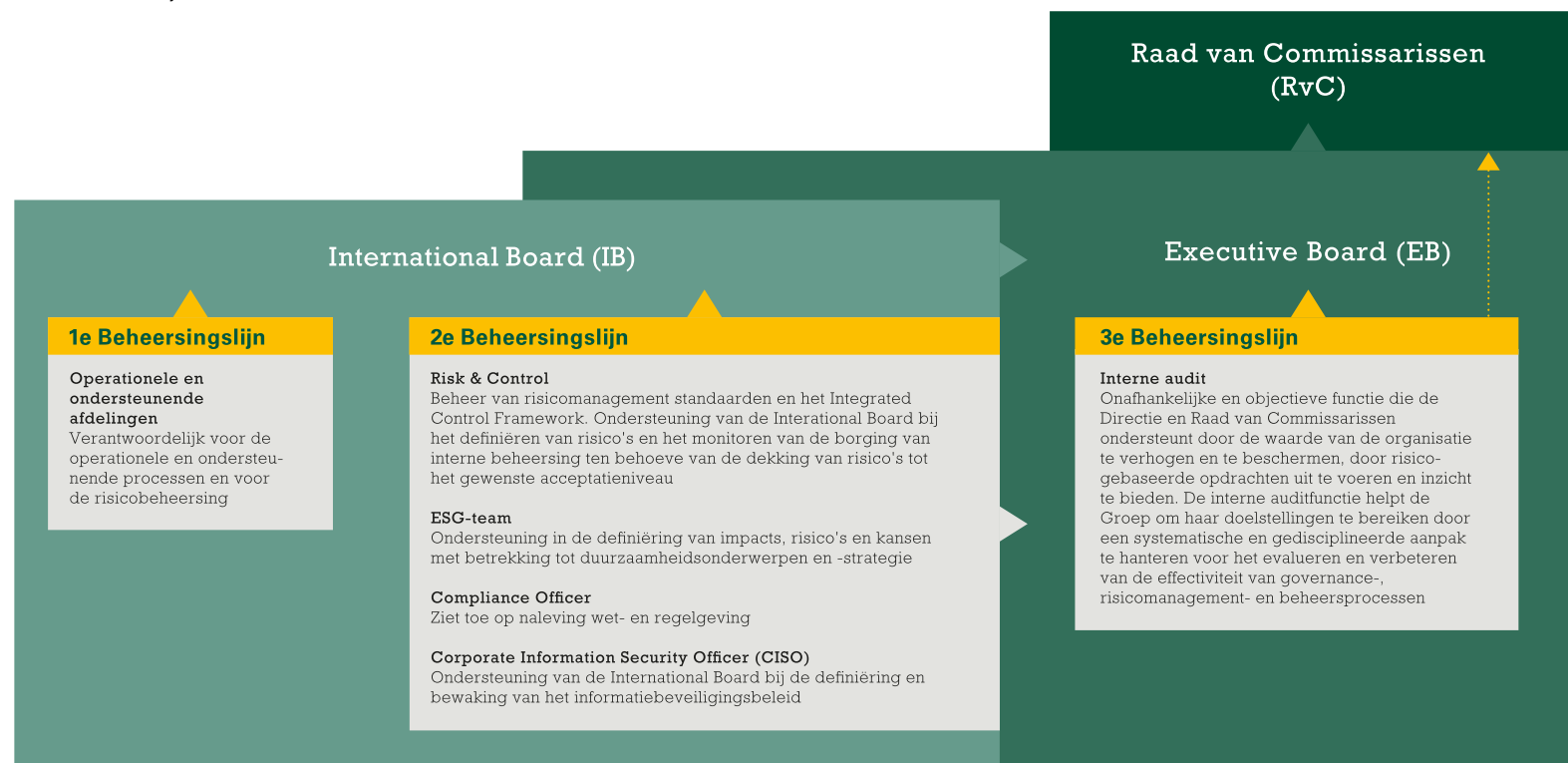
De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in overeenstemming met de profielschets. Alle commissarissen gelden als onafhankelijk volgens de best practice bepalingen 2.1.7 t/m 2.1.9 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Risicomanagement

Verantwoordelijkheid voor risicomanagement

Het onderkennen van en reageren op potentiële gebeurtenissen en risico's die de strategie of continuïteit van de Groep in belangrijke mate kunnen beïnvloeden heeft voortdurend onze aandacht. Dit komt tot uiting in onze gestructureerde aanpak van het identificeren en beheersen van de risico's die verbonden zijn aan de strategie, activiteiten en doelstellingen van de Groep. Het is onze overtuiging dat risicobeheersing onderdeel moet zijn van de dagelijkse manier van denken en werken van alle medewerkers in ons bedrijf. Niet omdat het voorgeschreven is, maar omdat het natuurlijk aanvoelt en het juiste is om te doen.

De Directie (Executive Board) is eindverantwoordelijk voor 'het in control zijn' van de Groep en daarmee voor het risicomanagement. Zij wordt daarbij ondersteund door de International Board, Group Control, de Compliance Officer, de Corporate Information Security Officer, de Data & Privacy Officer en de Interne Auditor. De Directie identificeert en beoordeelt de kansen en bedreigingen in de markten waarin wij opereren en de impact daarvan op ons businessmodel en informeert de Raad van Commissarissen ten behoeve van hun toezichthoudende rol.



Door zowel Risk & Control, het ESG-team, Interne Audit, de Compliance Officer als de CISO wordt nauw samengewerkt met ondersteunende afdelingen als Juridische zaken, IT, Financiën en Programma- en procesmanagement.

Interne Audit

Vanaf april 2025 is de functie van Interne Auditor, die vacant was, opnieuw ingevuld. De Interne Auditor heeft uitvoering gegeven aan het Interne Auditplan 2025 dat is goedgekeurd door zowel de Directie als de Audit Commissie. De bevindingen zijn gedeeld met de betrokken partijen, de Directie en de Audit Commissie. Aanbevelingen en verbeteracties zijn toegewezen aan verantwoordelijken met periodieke terugkoppeling over de voortgang.

De Interne Auditor rapporteert elk kwartaal aan de Directie, International Board en Audit Commissie over de uitgevoerde audits en de opvolging van aanbevelingen. Gedurende de tweede helft van het jaar was de Interne Auditor aanwezig bij alle vergaderingen van de Audit Commissie en heeft zij overleg gevoerd met de voorzitter van de Audit Commissie. Gedurende het jaar 2025 hebben er geen bijzonderheden plaatsgevonden met betrekking tot de onafhankelijkheid van Interne Audit.

Risicobeheersings- en controlesystemen

In de afgelopen jaren hebben we stappen gezet in de professionalisering van onze risicobeheersingsprocessen en ons controlesysteem, passend bij de interne ambitie en de herziening van de Corporate Governance Code. We hebben daarbij steeds de balans behouden tussen enerzijds het formaliseren van processen en anderzijds de (informele) hands-on ondernemersgeest binnen ons bedrijf. We willen immers dat onze mensen zelf blijven nadenken, risico's en kansen blijven zien en niet blindvaren op lijstjes. Dat zit gelukkig besloten in onze cultuur en die cultuur zien wij dan ook als de belangrijkste soft control, die ons van binnenuit behoedt voor veel risico's en vormen van fraude.

Raamwerken risicobeheersing

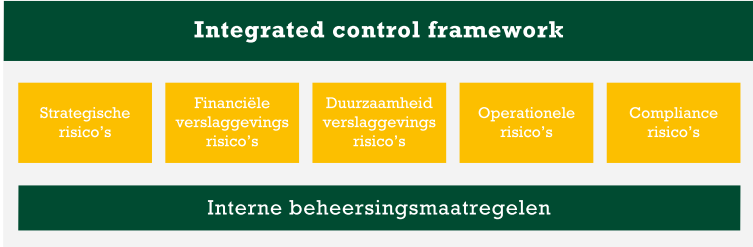
Wij richten risicomanagement vanuit strategisch niveau in, van waaruit we de doorvertaling naar processen, mensen en systemen op tactisch en operationeel niveau maken. Risicomanagement richt zich op meerdere risicodomeinen, gevoed vanuit bedrijfsdoelstellingen (strategisch, tactisch, operationeel), interne beheersing (processen of projecten), continuïteit van de operatie, naleving van wet- en regelgeving en interne richtlijnen.

In 2025 zijn verdere stappen gezet in het borgen van de interne beheersing op het gebied van strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's, gebruikmakend van de door de Groep bepaalde risicobereidheid en de principes in het COSO ERM raamwerk¹⁾. Binnen de context van de missie, visie en strategie van de Groep, stelt de International Board afgeleide doelstellingen vast in de vorm van een meerjarenplan en een jaarplan. Op basis hiervan wordt een cyclus van sturen, beheersen, verantwoorden en toezichhouden ingericht.

Om risico's op het gebied van voedselveiligheid te borgen passen wij het internationaal erkende HACCP-systeem toe. Dit wetenschappelijk onderbouwde, preventieve systeem identificeert, beoordeelt en beheerst gevaren die cruciaal zijn voor de voedselveiligheid. Wij evalueren onze HACCP-plannen en -systemen jaarlijks om ervoor te zorgen dat ze aan de vereiste normen voldoen.

Om risico's op het gebied van informatiebeveiliging en cybersecurity te beheersen, maken wij gebruik van het internationaal erkende ISO 27001-raamwerk. Dit normenkader biedt een systematische en risicogebaseerde aanpak voor het inrichten, onderhouden en continu verbeteren van ons Information Security Management Systeem (ISMS). Aan de hand van de ISO 27001-principes identificeren en evalueren wij informatiebeveiligingsrisico's, waarna passende beheersmaatregelen worden geselecteerd op basis van Annex A bijlage van de norm.

Integrated Control Framework



Het Integrated Control Framework (ICF) van de Groep bestaat uit risicocategorieën op het gebied van strategie, operatie, verslaggeving en compliance, inclusief fiscale- en frauderisico's. Deze zijn gekoppeld aan het behalen van de strategische doelstellingen en de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving.

1. The Committee of Sponsoring Organizations' (COSO) Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework

In het ICF zijn eveneens de daaraan gerelateerde beheersmaatregelen van de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen van de Groep begrepen. In 2025 is gestart met de uitbreiding van het ICF in relatie tot de duurzaamheidsverslaggeving, het beheersen van de belangrijkste operationele doelstellingen en de naleving van wet- en regelgeving. Ook zijn fiscale risico's en bijbehorende maatregelen toegevoegd aan het ICF.

Het identificeren en inschatten van risico's en het bepalen van de risico-acceptatie, evenals het borgen van de relevante maatregelen, is de verantwoordelijkheid van de risico-eigenaren en het operationeel management. Het vormt een dynamisch proces, gekoppeld aan de bepaling van meerjaren- en jaarlijkse doelstellingen en de interne en externe ontwikkelingen. De status en voortgang van de maatregelen, acties en de impact ervan op het afdekken van de risico's worden periodiek beoordeeld door de risico-eigenaren en door Risk & Control gerapporteerd aan de International Board en Audit Commissie.

Aanpak risicobeheersing

Het afgelopen jaar is een verdere uitbreiding en aanscherping van onze aanpak doorgevoerd, mede in samenhang met de herziening van de Corporate Governance Code. Hierbij is het ICF uitgebreid met relevante geïdentificeerde duurzaamheidsverslaggevingsrisico's en zijn de belangrijkste operationele en compliance risico's en beheersmaatregelen geïntegreerd in het ICF.

We hebben een risicobeheersingsrichtlijn opgesteld, gebaseerd op het COSO ERM raamwerk. Dit zorgt voor een eenduidige aanpak en een gezamenlijk begrip door de verschillende afdelingen die een rol hebben in het beheersen van specifieke risico's, zowel in de operatie, als bij de 2^e en 3^e beheersingslijn. Met de integratie van de operationele, compliance en duurzaamheidsverslaggevingsrisico's in het ICF, zijn ook de rollen en verantwoordelijkheden per beheersingslijn voor ieder van deze risicogebieden vastgelegd.

In 2025 zijn risico's geïdentificeerd die de basis vormen voor de verklaring die de Directie afgeeft omtrent de risicobeheersing van de Groep. Hiervoor zijn de belangrijkste risico's van de Groep, zoals beschreven het jaarverslag 2024, aangevuld met specifieke risico's binnen de risicogebieden: operationeel, compliance, financiële - en duurzaamheidsverslaggeving.

Van ieder risico is de kans en impact bepaald en is door de Directie vastgesteld wat de risicobereidheid is. Per risico zijn de beheersmaatregelen, die door de operationele en ondersteunde afdelingen worden uitgevoerd, op systematische wijze vastgelegd en is beoordeeld in welke mate deze maatregelen bijdragen aan het beheersen van het risico.

De tweedelijns teams hebben ondersteuning geboden bij het aantonen van, en de beoordeling uitgevoerd op, het bestaan van de relevante beheersingsmaatregelen voor de dekking van de geïdentificeerde operationele, compliance en de duurzaamheidsverslaggevingsrisico's. Op deze wijze is een beeld gevormd in hoeverre de beheersmaatregelen van voldoende omvang en kwaliteit zijn om het risico te beheersen tot een niveau dat in lijn ligt met de risicobereidheid die de Directie nastreeft. Daarnaast is in 2025 gestart met het periodiek aantonen van de werking van de relevante beheersingsmaatregelen in het ICF, gekoppeld aan de belangrijkste financiële verslaggevingsrisico's.

Bij het constateren van tekortkomingen van beheersmaatregelen, zijn deze geëvalueerd en zijn waar nodig geacht additionele maatregelen uitgevoerd om de gewenste risicodekking te bereiken.

De International Board en de Audit Commissie worden periodiek geïnformeerd over de inschatting en borging van de belangrijkste strategische en frauderisico's, alsook over de status en de verbeterpunten op de beoordeelde beheersmaatregelen als onderdeel van de ICF-rapportagecyclus. Deze rapportagecyclus is uitgebreid met de status en bevindingen ten aanzien van duurzaamheidsverslaggevings-, compliance en operationele risico's. Ook wordt inzicht gegeven in eventuele additionele maatregelen die zijn getroffen of werkzaamheden die zijn uitgevoerd om naar aanleiding van geconstateerde tekortkomingen tot de gewenste beheersing van bepaalde risico's te komen.

De Raad van Commissarissen wordt geïnformeerd over het fraude- en strategisch risicomanagement, de voortgang ten aanzien van het ICF en de fraude rapportage.

Definitie comfort

In de Verklaring van de Directie wordt voor de deelgebieden operationeel en compliance het begrip ‘enige mate van comfort’ gehanteerd. Bij deze mate van comfort worden de belangrijkste aspecten van het risico gedekt door de interne beheersings- en controlesystemen, waarbij relevante processen en interne beheersingsmaatregelen geïmplementeerd en geëvalueerd worden. Bij deze mate van comfort wordt rekening gehouden met onze risicobereidheid, de complexiteit van onze onderneming, de inherente beperkingen van de interne beheersingssystemen en de status van de inrichting van onze interne risicobeheersing.

Frauderisico's

De belangrijkste frauderisico's voor onze organisatie worden jaarlijks opnieuw beoordeeld door middel van een bedrijfsbrede inventarisatie van interne en externe risicofactoren en -wegingen, waaronder corruptie en omkoping.

Op het gebied van frauderisicomanagement is in 2025 op basis van themasessies de jaarlijkse evaluatie uitgevoerd op de geselecteerde frauderisico's en de daaraan gerelateerde beheersingsmaatregelen, zowel in ons ICF als op de overige beheersingsgebieden. Er zijn aanbevelingen voor aanscherpingen gedaan aan de International Board. Ook is opvolging gegeven aan aanbevelingen en actiepunten uit de evaluatiesessie van het afgelopen jaar.

Risicobereidheid

Het concept van risicobereidheid is essentieel voor het bepalen van de strategie en het stellen van doelen, omdat het de context biedt waarbinnen de Groep een bepaald prestatieniveau nastreeft. Onder de regie van de risico-eigenaren wordt de risicobereidheid jaarlijks geëvalueerd en bepaald, gerelateerd aan de aard van het risico, onze invloed en de balans tussen risicomijding en de realisatie van de doelstellingen. De risicobereidheid is voor onze belangrijkste risico's over het algemeen laag. De bereidheid om bepaalde risico's te nemen en dus tot op een bepaald niveau te accepteren ligt voor bepaalde strategische en operationele risico's hoger, omdat het van belang is bij economische ontwikkelingen, innovaties en acquisitiemogelijkheden die zich voordoen kansen te blijven benutten en te investeren en innoveren. Daarnaast wordt voor de risico's waar de oorzaken grotendeels extern liggen en waar wij als organisatie minder invloed kunnen

uitoefenen op het ontstaan van het risico, een relatief hogere risicobereidheid gehanteerd. Vanuit het oogpunt van maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrouwbaarheid is onze risicobereidheid op gebieden als voedselveiligheid, financiële verslaggeving en integriteit laag tot zeer laag.

Gebeurtenissen in 2025

In 2025 hebben diverse ontwikkelingen geleid tot een aanscherping van het risicobeheer en de interne beheersingsmaatregelen. De toenemende behoefte aan verdere professionalisering, wijzigingen in de risicoprofielen en risicobereidheid, evenals organisatorische veranderingen, hebben ertoe geleid dat risico's en controlemaatregelen waar nodig zijn herzien en aangepast. Bij het herontwerpen van bedrijfsprocessen is specifiek aandacht besteed aan het tijdig inrichten en implementeren van passende controlemaatregelen.

Verklaring van de Directie

De Directie is verantwoordelijk voor het opzetten en onderhouden van adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. De Directie heeft het ontwerp en de effectiviteit van deze systemen over het afgelopen boekjaar beoordeeld en de resultaten besproken met de Audit Commissie en Raad van Commissarissen.

De Directie erkent de inherente beperkingen van de interne risicobeheer- en controlesystemen. Hoewel de Groep voortdurend werkt aan het verbeteren van processen en procedures, kunnen deze systemen geen absolute zekerheid bieden dat alle risico's zijn geïdentificeerd of effectief worden gemitigeerd. De mate van zekerheid of comfort die kan worden geboden, wordt onder meer beïnvloed door inherente beperkingen van risicobeheer, zakelijke overwegingen zoals de risicobereidheid van de Groep, de complexiteit van de bedrijfsprocessen en de dynamische aard van de bedrijfsomgeving. Bepaalde risico's vallen buiten de directe controle van de Groep, aangezien ze afhankelijk zijn van derden of externe omstandigheden waarop de Groep geen invloed heeft.

2025 is het tweede jaar waarin wij ons duurzaamheidsverslag opstellen overeenkomstig de ESRS-standaarden. Dit brengt nog steeds onzekerheden met zich mee door onder andere het ontbreken van historische informatie, sectorspecifieke standaarden en betrouwbare (markt)informatie. Daarom hebben wij wederom een toelichting opgenomen over de inherente beperkingen in het interne beheersingssysteem die specifiek gelden voor

het opstellen van het duurzaamheidsverslag. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar de paragraaf Beperkingen van het duurzaamheidsverslag in het hoofdstuk [Algemeen](#) van het duurzaamheidsverslag. Bij de uitvoering van onze dubbele materialiteitsanalyse hebben wij gesteund op onze ervaring en kennis van interne medewerkers en de uitkomsten tevens gevalideerd met externe stakeholders. Ook hier geldt dat de uitvoering van deze analyse nog relatief nieuw is en daarom ook onderhevig is aan de genoemde inherente beperkingen. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar het duurzaamheidsverslag, hoofdstuk [Algemeen](#), paragraaf Beperkingen van het dubbele materialiteitsanalyse proces.

In de in dit hoofdstuk opgenomen paragraaf “Aanpak risicobeheersing” is een toelichting opgenomen over de selectie van de risico’s binnen onderstaande categorieën over het verslagjaar 2025, de risicobereidheid van de Groep en het risicobeheerkader dat wordt toegepast.

Onder verwijzing naar best practice bepaling 1.4.3. van de Corporate Governance Code 2025 verklaart de Directie dat:

- het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- deze systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de jaarrekening geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- deze systemen een beperkte mate van zekerheid geven dat het duurzaamheidsverslag geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- gelet op de praktische beperkingen die inherent zijn aan het beheersen van de belangrijkste geïdentificeerde operationele en compliance risico’s, de Directie op balansdatum niet is gebleken dat onze interne risicobeheersings- en controlesystemen niet enige mate van comfort bieden dat de geïdentificeerde belangrijkste operationele en compliance risico’s waarmee Sligro Food Group is geconfronteerd, effectief worden beheerst in lijn met de risicobereidheid. Enige mate van comfort moet hierbij worden gelezen als: comfort gezien onze risicobereidheid, de complexiteit van onze onderneming, de inherente beperkingen van deze systemen en andere vermeldingen over deze systemen in ons bestuursverslag;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- in het verslag de materiële risico’s (als bedoeld in best practice bepaling 1.2.1) en de onzekerheden zijn vermeld, voor zover die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Vanwege inherente beperkingen van risicobeheer- en controlesystemen impliceert het bovenstaande niet dat deze systemen en procedures zekerheid bieden met betrekking tot de realisatie van strategische, operationele, compliance- en rapportagedoelstellingen, noch dat zij alle onjuistheden, onnauwkeurigheden, fraude, operationele problemen en niet-naleving van wet- en regelgeving kunnen voorkomen.

Daarnaast verklaren de bestuurders, ingevolge wettelijke bepalingen, dat voor zover hen bekend:

- de jaarrekening 2025, zoals opgenomen in dit jaarverslag, een getrouw beeld geeft 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; en
- het bestuursverslag 2025, zoals opgenomen in dit jaarverslag, een getrouw beeld geeft over 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 en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico’s waarmee Sligro Food Group wordt geconfronteerd zijn beschreven.

Voornaamste risico's

De International Board heeft eind 2025, in lijn met het meerjarenplan 2026-2030 ook de voornaamste risico's bepaald die een impact kunnen hebben op de realisatie van de bijbehorende doelstellingen.

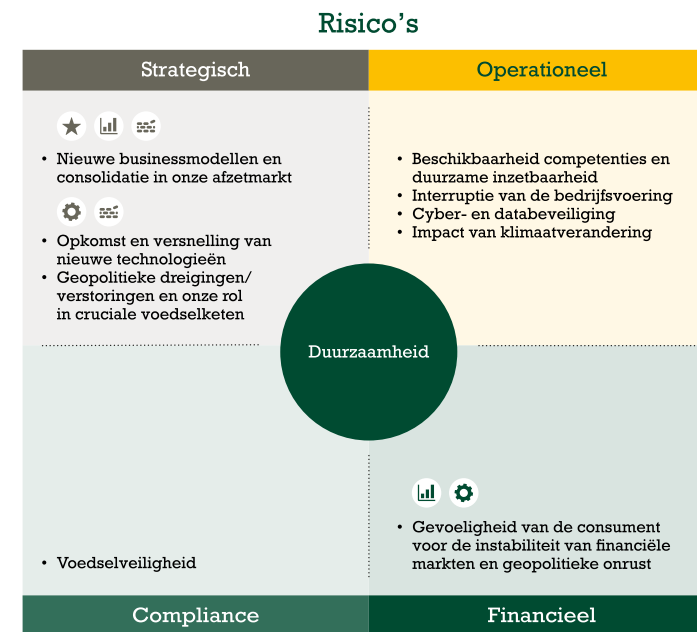
Rekening houdend met ontwikkelingen in de markt, globale trends en bedrijfsdoelstellingen zijn de belangrijkste risico's vastgesteld binnen de categorieën strategisch, operationeel, compliance en financieel, en indien van toepassing gekoppeld aan de gerelateerde doelen. Ten opzichte van vorig jaar heeft dit geleid tot een gedeeltelijke wijziging in de risico's. Deze wijziging hangt enerzijds samen met de ontwikkeling van de meerjaren doelstellingen van de Groep en anderzijds met externe ontwikkelingen die een potentiële impact kunnen hebben op onze bedrijfsvoering.

De International Board heeft per risico de waarschijnlijkheid dat het risico zich zal voordoen en de mogelijke impact op het behalen van de doelstellingen ingeschat. Als onderdeel van de risicoanalyse zijn de risico's ook onderling gekalibreerd waarbij rekening is gehouden met gewijzigde interne normeringen. Om deze redenen is vergelijking met vorig jaar niet representatief en niet opgenomen in dit verslag. Daarnaast is beoordeeld in welke mate wij als Groep invloed kunnen uitoefenen op deze risico's. Daarbij is mede gekeken naar de beheersmaatregelen en acties die getroffen moeten worden om deze risico's enerzijds te beheersen tot het geaccepteerd niveau en anderzijds de kansen te benutten die deze risico's kunnen bieden als ze zich zouden voordoen. Risico-eigenaren dragen zorg voor de inrichting van beheersmaatregelen en de uitvoering van interne controles om de geïdentificeerde risico's voor de Groep, waaronder deze negen, tot een voor ons acceptabel niveau terug te brengen. De voortgang van deze maatregelen, acties en de impact ervan op het afdekken van de risico's, worden periodiek beoordeeld door de risico-eigenaren en gerapporteerd aan de International Board en Audit Commissie.

Onderwerpen met betrekking tot duurzaam ondernemen, impact van klimaatverandering, de transitie naar een circulaire economie en de veranderende wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid, zijn integraal meegenomen in de beoordeling van de risico's. De samenhang met de voornaamste risico's van de Groep is zichtbaar in onderstaand

overzicht. Voor de uiteenzetting van de materiële duurzaamheids- onderwerpen en de daaraan gerelateerde impacts, risico's en kansen ten behoeve van het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen verwijzen we naar [het Duurzaamheidsverslag](#).

Risicogebieden Sligro Food Group



Meerjarenplan 2026-2030 Sligro Food Group

Onze bouwblokken





Strategische risico's				
Risico:		Beheersmaatregelen		Kansen en mogelijkheden
Nieuwe businessmodellen en consolidatie in onze afzetmarkt	Bouwblok: 	Kans: Impact: Invloed: Risicobereidheid:	•••• Wij volgen de ontwikkelingen op de markt en de mogelijke impact •••• op onze concurrentiepositie en spelen hierop in met onze •••• hernieuwde strategie en meerjarenplan. Onder andere in de vorm •••• van strategische samenwerkingen, focusaanpak en optimalisering van onze klantbenadering en het uitrollen van de digitaliserings- en AI strategie.	Door zelf te investeren in verdere verbetering van onze propositie, zowel on- als offline kunnen we klanten aan ons binden en nieuwe klanten overtuigen hun inkopen bij ons onder te brengen.
Opkomst en versnelling van nieuwe technologieën	Bouwblok: 	Kans: Impact: Invloed: Risicobereidheid:	•••• Binnen onze investeringsagenda hebben we bewust andere keuzes •••• gemaakt, waarmee we de komende jaren extra aandacht besteden •••• aan digitalisering, data en AI. We investeren in zowel technische •••• infrastructuur als competentieopbouw in de organisatie waarbij we ook de beveiliging van onze systemen de aandacht geven.	Proactieve uitrol van onze digitale- en AI strategie en de implementatie van AI toepassingen bieden kansen op verbetering van de efficiency van onze processen, een hogere klantbeleving en daarmee een verbetering van onze concurrentiepositie.
Geopolitieke dreigingen/verstoringen en onze cruciale rol in de voedselketen	Geopolitieke ontwikkelingen vragen de samenleving om na te denken over onze weerbaarheid in mogelijke noodsituaties. Als organisatie overwegen wij mogelijke risico's en nemen stappen in de voorbereiding op onze rol in zo'n situatie.	Kans: Impact: Onze invloed: Risicobereidheid:	••• Wij monitoren de geopolitieke ontwikkelingen en treffen de •••• benodigde voorbereidingen om te kunnen anticiperen op •••• verschillende scenario's, zowel ten aanzien van de voortzetting van •••• onze dienstverlening als ten aanzien van de van ons verwachte rol in mogelijke noodsituaties, in overleg met de overheid en de branchvereniging.	Wij spelen een cruciale rol in de voedselvoorziening met primaire focus op leger en zorg en zullen als zodanig onze verantwoordelijkheid nemen in overleg met de daartoe bevoegde overheidsinstanties.
• zeer laag ••••• zeer hoog				



Operationele risico's

Risico:

Beheersmaatregelen

Kansen en mogelijkheden

Beschikbaarheid competenties en duurzame inzetbaarheid

We blijven krapte op de arbeidsmarkt en een beperkte beschikbaarheid van specifieke competenties ervaren, met name ten aanzien van operationeel personeel, vakspecialisten, IT en transportmedewerkers. Daarnaast neemt de gemiddelde leeftijd van ons personeelsbestand nog steeds toe. Dat maakt, in combinatie met het fysiek inspannende werk dat in grote delen van onze organisatie wordt verricht, dat ook vergrijzing van ons personeelsbestand een thema is dat veel aandacht blijft vragen.

Kans:
Impact:
Invloed:
Risicobereidheid:

- Wij bereiden ons voor op een toekomst waarin de beschikbaarheid
- van personeel uitdagender zal worden. We maken steeds meer
- gebruik van automatisering en mechanisatie binnen onze supply
- chain en standaardisatie van IT-systemen en processen . Daarnaast heeft het structureel aantrekken en behouden van medewerkers met benodigde competenties onze aandacht. Ook richten we ons medewerkersbeleid, onze arbeidsmarktcommunicatie en de werving en selectie van medewerkers meer doelgroepgericht in om beter aan te sluiten op specifieke behoeften vanuit verschillende segmenten van de arbeidsmarkt. Ons proactieve beleid op vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en successieplanning is hier een voorbeeld van.

Wij richten ons op oplossingen waarmee we medewerkers in een schaarse markt blijvend aan ons kunnen binden en tegelijk aan onze klanten de continuïteit kunnen bieden van de waardevolle vaste gezichten, zoals het zelfstandig uitvoeren van een deel van onze transportactiviteiten. We investeren in digitalisering en mechanisering van arbeidsintensieve processen wat niet alleen de afhankelijkheid van arbeid verkleint maar ook de efficiency vergroot. We werken eraan onze aantrekkelijkheid als werkgever verder te vergroten en concurrerend te blijven op de arbeidsmarkt. Dit vraagt een doelgroepgerichte aanpak.

Interruptie van de bedrijfsvoering

Uitval of verstoring van onze onlineplatformen kunnen de continuïteit van de dagelijkse bedrijfsvoering bedreigen. De continuïteit van zowel de digitale als de fysieke bedrijfsprocessen heeft grote invloed op de bedrijfsvoering van klanten en partners en is daarmee een randvoorwaarde voor het leveren van artikelen en diensten. De bedreigingen en de snelheid waarmee die zich ontwikkelen, vragen steeds meer attentie voor weerbaarheid en alternatieve manieren om de continuïteit te kunnen blijven waarborgen.

Kans:
Impact:
Invloed:
Risicobereidheid:

- Wij hebben, in lijn met de tactische plannen, het afgelopen jaar
- plannen gemaakt om de operationele stabiliteit van de systemen en
- verbindingen, die kritische processen van onze organisatie
- ondersteunen, te verstevigen. De uitvoering van deze plannen gaat onverminderd door in het komende jaar. Mede door consolidatie en samenwerking met belangrijke transformatie & technology business partners geven wij richting en inhoud aan deze beweging. We investeren vooral in processen die verstoringen tijdig identificeren en correctieve acties in gang zetten binnen onze organisatie, waarmee we het voorziene verstoringen snel kunnen adresseren.

Preventieve plannen en maatregelen met betrekking tot continuïteit van de bedrijfsvoering bieden ook in geval van onverwachte ontwikkelingen mogelijkheden tot flexibiliteit en snelle aanpassing aan een veranderde situatie. Deze zullen in de toekomst van groter belang worden.

Cyber- en databeveiliging

Beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie over onze producten, diensten en locaties zijn van grote waarde voor onze bedrijfsvoering en reputatie. De toenemende digitale afhankelijkheid van onze organisatie heeft ook direct impact op de ontwikkeling van risico's op deze aspecten. Interruptie van verbindingen en integriteit van onze informatie vragen steeds meer aandacht door zowel interne als externe bedreigingen. De verschuiving en consolidatie van diensten naar derde partijen maakt regie op beheersing belangrijker en is hiermee inmiddels een speerpunt geworden.

Kans:
Impact:
Invloed:
Risicobereidheid:

- Wij besteden continu aandacht aan het implementeren van
- operationele en tactische beveiligingstechnieken en -diensten op
- onze platformen, verbindingen en data. Door uniformering van onze
- architectuur en principes beperken wij de complexiteit van technologie en verkleinen daarmee actief ons risico. Deze technieken en beveiligingsmaatregelen, gericht op governance, beheersing, detectie en respons, laten wij intern en extern beoordelen om de adequaatheid daarvan te toetsen. Hierin nemen wij steeds nadrukkelijker onze partners mee die onderdeel zijn van de digitalisering van onze communicatie en supply chain. Naast de techniek besteden wij ook nadrukkelijk aandacht aan bewustwording op cybersecurity risico's in de bedrijfsvoering.

Dit biedt mogelijkheden om goede relaties te onderhouden met de voor ons cruciale leveranciers en de maatregelen resulteren in betrouwbaardere data waardoor wij tot betere besluiten kunnen komen.

• zeer laag ••••• zeer hoog



Operationele risico's			
Risico:		Beheersmaatregelen	Kansen en mogelijkheden
Impact van klimaatverandering			
Klimaatverandering kan voor (financiële) risico's zorgen, bijvoorbeeld door stijgende temperaturen en extreme weersomstandigheden die leiden tot mislukte of verminderde oogsten. Dit kan de beschikbaarheid van bepaalde producten beïnvloeden en zorgen voor hogere grondstof- en inkoopkosten. Daarnaast kunnen de steeds snellere weersveranderingen impact hebben op de voorspelbaarheid van het consumentengedrag.	Kans: Impact: Invloed: Risicobereidheid:	••• Het aangaan van samenwerkingen met strategische inkooppartners ••• en het hanteren van een scherpe prijsstrategie verhoogt onze wendbaarheid en vermindert de impact van schommelingen op de inkoopmarkt, op onze bedrijfsvoering en op onze klanten. Daarnaast streven we naar een gezonde spreiding van onze klantenportofeuille om de afhankelijkheid van de weersomstandigheden op het consumentengedrag te verminderen.	Waar nodig stellen wij de inkoopstrategie bij om het risico tot het niet verkrijgen van bepaalde artikelen zo veel mogelijk te beperken. We zullen blijvende aandacht besteden aan het spreiden van dit risico binnen de kaders van onze risico bereidheid.
• zeer laag ••••• zeer hoog			

Financiële en compliance risico's				
Risico:		Beheersmaatregelen		Kansen en mogelijkheden
Voedselveiligheid				
Doordat de Groep primair levensmiddelen verhandelt en bewerkt, speelt voedselveiligheid een belangrijke rol. Problemen met voedselveiligheid kunnen een gezondheidsrisico vormen voor de eindconsument wat wij ten aller tijde willen voorkomen en kunnen de reputatie van ons bedrijf sterk in gevaar brengen en daardoor van grote invloed zijn op de bedrijfscontinuïteit.		Kans: Impact: Invloed: Risicobereidheid:	•• De maatregelen die wij op het gebied van voedselveiligheid nemen, ••• zijn primair gericht op het voorkomen van risico's voor onze klanten ••• en medewerkers. We hebben voedselveiligheid als norm vanuit • zowel procesoogpunt als vanuit productoogpunt gedefinieerd binnen de diverse schakels in de organisatie. Wij zorgen er met een internationaal kwaliteitsbeleid en een goed uitgeruste centraal aangestuurde kwaliteitsdienst voor dat we professioneel te werk gaan op het terrein van kwaliteitscontrole en stellen dezelfde hoge eisen aan kwaliteit en kwaliteitsborging bij onze leveranciers en partners. Wij zien daar zowel direct als indirect, via daartoe gespecialiseerde instanties en verdere uitbreiding van certificeringen, op toe. Bovendien wordt voortdurend aandacht besteed aan de synergie van processen, deskundigheid van onze medewerkers en een cultuur van kwaliteit en veiligheid.	Kennis over de veiligheid en kwaliteit van voedsel is ook voor onze klanten van groot belang. Het vertrouwen dat wij klanten geven door artikelen met een gegarandeerde kwaliteit te leveren en snelle en de juiste aandacht voor de klant bij calamiteiten, zien wij als een van onze sterktes. Kwaliteitsbewustzijn zien wij als onderdeel van onze cultuur, wat een positieve bijdrage levert aan het vertrouwen in en het imago van de Groep.

Bouwblok:

Gevoeligheid van de consument voor de instabiliteit van financiële markten en geopolitieke onrust

In de periode van aanhoudende geopolitieke onrust en de instabiele financiële macro-omgeving bestaat de kans op onrust op de markt met toenemende faillissementen en dalende consumentenvertrouwen als gevolg.

Dat kan leiden tot koopkrachtdaling bij de eindconsument en daarmee volumedruk in onze afzetmarkten.

Kans:
Impact:
Invloed:
Risicobereidheid:

- Wij blijven de marktontwikkelingen volgen en erop anticiperen,
- introduceren vernieuwde klantbenaderingen, hanteren scherpe
- prijsbewaking en verbeteren de efficiëncy van onze processen.
- Tevens blijven we scherp sturen op onze kosten. We borgen de betrouwbaarheid van onze operatie en dienstverlening en bewaken onze prijsstelling binnen de kaders van ons prijsbeleid.

We passen ons aanbod aan op de veranderende vraag om concurrerend te blijven en bieden nieuwe oplossingen voor de uitdagingen van onze klanten.

• zeer laag ••••• zeer hoog

Specifieke financiële risico's, schattingsrisico's en voorwaardelijke verplichtingen

In paragraaf [Oordelen, schattingen en veronderstellingen](#), in grondslag voor immateriële vaste activa zoals opgenomen bij [G. Grondslagen met een meer kritisch karakter](#), in de toelichtingen bij [26 Risicobeheer](#) en [28 Voorwaardelijke verplichtingen](#) van de jaarrekening en in de paragraaf [Belangrijkste oordelen, schattingen en veronderstellingen](#) is stilgestaan bij een aantal specifieke (financiële) risico's, voorwaardelijke verplichtingen en de schattingsrisico's die van toepassing zijn op de Groep. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico van de Groep. Ook is een gevoeligheidsanalyse van deze factoren opgenomen. Daarnaast is toegelicht hoe de Groep omgaat met de verslaggevingsrisico's met betrekking tot schattingen. Wij beschouwen deze risico's voor ons bedrijf overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang. Voor zover relevant sluit de Groep verzekeringen af voor een aantal gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van grote calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden. Tevens is daar opgenomen dat het opstellen van het duurzaamheidsverslag vereist dat de Directie oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de rapportage van enkele ESG-gegevens.

Bericht van de Raad van Commissarissen

Positie en taken van de Raad van Commissarissen

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

Belangrijke thema's in 2025

Meerjarenplan en strategie

In het najaar van 2025 en het begin van 2026 is de Raad van Commissarissen in een aantal sessies betrokken bij de evaluatie van het meerjarenplan 2021-2025 en de totstandkoming van het nieuwe meerjarenplan 2026-2030. De door de directie geformuleerde conclusies met betrekking tot het voorgaande plan zijn besproken en doorleefd en worden onderschreven. Ten aanzien van het meerjarenplan 2026-2030 worden de doelen die zijn geformuleerd herkend en ondersteund. Een gezonde omzetmix in Nederland, groei en rendement in België en de fundamentele kostenbeparing zijn dé speerpunten waarmee de rendementsambities kunnen worden behaald. De set aan plannen en maatregelen die de directie daarvoor presenteert zijn doorgerekend en in verschillende scenario's besproken en geven een goede onderbouwing van de doelen en ambities. Het gepresenteerde meerjarenplan 2026-2030 draagt dan ook onze goedkeuring. Naast de specifieke bovengenoemde planbespreking, vormen strategische en op duurzame langetermijn-waardecreatie gerichte onderwerpen een vast onderdeel van de agenda van de Raad van Commissarissen en leiden tot doelgerichte, constructieve discussies.

Verder heeft de Raad van Commissarissen kennis genomen van de voortgang op het gebied van onder meer risicomanagement, compliance, corporate governance ontwikkelingen, omzet- en rendementsontwikkelingen België, digitale vernieuwing, markt en innovatie.

Markt en operatie

In 2025 was er sprake van een beperkte groei van de afzetmarkten als gevolg van terughoudendheid bij consumenten in hun bestedingen. Hoewel de algehele inflatie wat tot rust kwam, werd de Groep wel geconfronteerd met aanzienlijke prijsstijgingen op personeel en logistiek. In die omstandigheden heeft de Directie in Nederland de markt weten te verslaan en is in België de omzettrend gekeerd naar groei in de tweede jaarhelft. Met veel aandacht voor kostenbeheersing is niet alleen de prijsdruk opgevangen maar is het ook gelukt het rendement te verbeteren.

Er is veel gesproken over België en alle maatregelen die het afgelopen jaar zijn genomen om de operatie te verstevigen en een stabiele prestatie te leveren. We zien daarvan de effecten in de operationele KPI's maar het vertaalt zich nog onvoldoende door in groei. De kosten zijn wel aanzienlijk gedaald waarmee bij een dalende jaaromzet toch een resultaatsverbetering is neergezet. De Raad van Commissarissen en de Directie zijn het eens dat alleen groei in de komende jaren zal leiden tot rendementsverbetering en wij stellen vast dat de Directie daartoe in haar jaarplan en meerjarenplan tal van initiatieven heeft gedefinieerd en in gang heeft gezet. Zoals bijvoorbeeld het investeren in de kwaliteit van de Belgische personele organisatie, primair gericht op omzetgroei.

ERP implementatie

In 2025 is de ERP implementatie op basis van een nieuw plan opgestart. Het jaar heeft voornamelijk in het teken gestaan van het uitwerken van de ontwerpen van het nieuwe landschap, voor zowel de componenten die door SAP geleverd worden, als de andere softwareoplossingen die daarmee samen het nieuwe ERP landschap vormen. Dat is een zeer omvangrijke en tijdsintensieve oefening en vormt de basis voor de bouw en uitrol die daarop volgen. Wij stellen vast dat de voortgang door de directie wordt bewaakt en dat zij zelf ook in een juiste mate van detail betrokken zijn in dit traject.

De lessen uit het voorafgaande traject zijn ter harte genomen en er wordt samen met de mensen van SAP gestructureerd en gecontroleerd naar een nieuwe oplossing gewerkt. De operatie in Nederland en België worden niet gehinderd door dit traject, waarmee er rust en tijd is om dit traject zorgvuldig te doorlopen. De komende jaren zal gestaag worden toegewerkt naar de live gang van de oplossingen voor het servicekantoor en de zelfbedieningslocaties. Gezien het belang van dit traject zullen wij dit ook vanuit de Raad van Commissarissen blijven opvolgen.

Duurzaam ondernemen

In 2025 rapporteerde de Directie haar duurzaamheidsprestaties over 2024 voor het eerst onder de richtlijnen van CSRD. Op basis van onze eigen waarnemingen, maar zeker ook de verschillende externe waarderingen vanuit diverse stakeholder groepen, concluderen wij dat hier een mooie prestatie is geleverd. Ook de voorbereidingen voor de rapportage in de komende periode verloopt voorspoedig. Naast de inspanning op het vlak van verslaggeving stellen wij ook vast dat de Directie veel aandacht heeft voor de daadwerkelijke verbeteringen op duurzaamheidsgebied en daar de nodige voortgang maakt. Specifiek op het vlak van CO₂-reductie zijn wederom grote stappen gezet en is een voorsprong opgebouwd ten opzichte van gestelde doelen. Ook in de plannen voor de komende tijd heeft de Directie aandacht voor duurzaamheid, waarbij zij economisch belang en duurzaamheid in een goede balans houden.

Corporate Governance

Met de introductie van de Verklaring Omtrent Risicobeheersing (VOR) in de Corporate Governance Code 2025 zijn de verantwoordelijkheden van bestuur en Raad van Commissarissen voor risicobeheersing explicieter vastgelegd.

Samenstelling van de raad van commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit 5 leden, waarvan 3 mannen en 2 vrouwen. Voor de personalia van de leden wordt verwezen naar het onderdeel Personalia Raad van Commissarissen.

Personele mutaties Directie en Raad van Commissarissen

Dit jaar is binnen de RvC en Executive Board onze structuur met drie Executive Board-leden (CEO, CCO, CFO) geëvalueerd en geconcludeerd dat deze ons onvoldoende bracht. Met ingang van 1 oktober 2025 is daarom de Executive Board teruggebracht van drie naar twee personen, waarbij de commerciële aansturing weer rechtstreeks onder de CEO is geplaatst. Als gevolg van deze structuuraanpassing, heeft de heer Bögels Sligro Food Group verlaten.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 mei 2025 is de tweede termijn van de heer Gert van de Weerdhof beëindigd als commissaris van Sligro Food Group. Per voormelde datum is hij als voorzitter van de R&BC opgevolgd door mevrouw Angelique de Vries.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 mei 2025 is de heer Jan van Dam (54, Nederlandse nationaliteit) benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Sligro Food Group. De heer Van Dam is sinds januari 2020 CEO van Dutch Flower Group. Van 1996 tot en met 2019 heeft hij diverse nationale en internationale functies bekleed bij Albert Heijn, de laatste 1,5 jaar in de functie van EVP Specialty Stores and New Markets (board member Albert Heijn).

Vergaderingen en aanwezigheid

In 2025 is de Raad van Commissarissen zesmaal in reguliere zitting bijeengeweeest. De Raad van Commissarissen kwam buiten deze zes vergaderingen nog éénmaal extra bijeen, samen met de Executive Board. Deze extra bijeenkomst stond in het teken van de ontwikkelingen binnen Sligro Food Group en de strategische thema's van het Meerjarenplan 2030.

Naast de reguliere vergaderingen overlegt de voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig met de CEO, de CFO, de CCO en met leden van de IB en overlegt de voorzitter van de Audit Commissie (AC) met de CFO en de externe accountant. De commissarissen hebben in overleg met de Directie ook op individuele basis contact gehad met sleutel-functionarissen in het bedrijf. In 2025 is twee keer een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest als toehoorder bij een overleg-vergadering met de Nederlandse Ondernemingsraad (OR). Op basis daarvan kan worden geconcludeerd dat het overleg tussen de OR en Directie op constructieve wijze verloopt.

In 2025 hebben alle commissarissen deelgenomen aan alle reguliere RvC-vergaderingen en de vergaderingen van de commissies waarvan zij lid waren. In het volgend overzicht zijn de aanwezigheidspercentages van de reguliere RvC-vergaderingen opgenomen.

Vergaderingen

	RvC	AC	R&BC
Dirk Anbeek	100% (6/6)		100% (2/2)
Aart Duijzer	100% (6/6)	100% (5/5)	
Inge Plochaet	100% (6/6)	100% (5/5)	
Angelique de Vries	100% (6/6)		100% (2/2)
Jan van Dam	100% (5/5)		
Gert van de Weerdhof	100% (3/3)		100% (1/1)

Commissies

Audit Commissie

De Audit Commissie bestaat uit twee leden van de Raad van Commissarissen. De auditcommissie ondersteunt de Raad van Commissarissen bij het toezicht op financiële verslaggeving, risicobeheersing, interne controle en de samenwerking met accountants, en draagt zo bij aan transparantie en goed bestuur. In 2025 is de verantwoordelijkheid van de Audit Commissie uitgebreid met de beoordeling van de onderbouwing van de Verklaring van de Directie zoals bedoeld in best practice bepaling 1.4.3 van de Corporate Governance Code.

De Audit Commissie (AC) is in 2025 vijfmaal bijeengeweeest in een reguliere vergadering. Tijdens deze vergaderingen zijn vooral de financiële en duurzaamheidsverslaggeving, het dividend en het dividendbeleid, de interne risicobeheersings- en controlesystemen, onderbouwingen voor de Verklaring van de Directie, frauderisicomanagement, de fraude- en incidentenrapportage, de herfinanciering, de management letter en het audit plan van de externe accountant, internal audit, investor relations, belastingen en de begroting 2026 uitvoerig aan de orde gekomen.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de benoeming en het houden van toezicht op het functioneren van de accountant. De Audit Commissie van de Raad van Commissarissen heeft samen met de Directie van de onderneming in 2025 het functioneren van de accountant beoordeeld. De Audit Commissie heeft het audit plan 2025, waarin onder meer opgenomen de materialiteit, de reikwijdte van de accountantscontrole en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving, met de externe accountant besproken. Bovendien zijn de bevindingen en de uitkomsten van de controle en de management letter besproken. In de management letter over 2025 heeft de accountant zijn observaties en aanbevelingen opgenomen met betrekking tot activiteiten op groepsniveau, de beide landen waar Sligro Food Group actief is en de IT-omgeving.

Zoals ook in voorgaande jaren, blijkt uit de observaties en adviezen op het niveau van de Groep dat er voortgang is geboekt op de thema's zoals die zijn benoemd. Voor Nederland en België heeft de accountant een aantal observaties en aanbevelingen opgenomen ter verbetering van de processen van de IT beheersorganisatie en verdere uitrol van het ICF. Ten opzichte van een jaar eerder zijn er enkele observaties bij gekomen ten aanzien van belangrijke processen en zijn bevindingen van vorig jaar opgelost of onderhanden.

De voltallige Raad van Commissarissen heeft overleg gevoerd met de accountant buiten aanwezigheid van de Directie. De Raad van Commissarissen stelt vast dat het overleg tussen de accountant en de Directie over (opvolging van) de management letter constructief verloopt en leidt tot gepaste voortgang in verbeterinitiatieven. De Raad van Commissarissen onderschrijft de conclusies van de Directie over de risicobeheersing en de controlesystemen zoals verwoord in hoofdstuk [Risicomanagement](#).

Remuneratie- en Benoemingscommissie

De Remuneratie- en Benoemingscommissie (R&BC) bestaat uit twee leden van de Raad van Commissarissen. De R&BC bereidt de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor op het gebied van remuneratie en benoemingen en richt zich daarbij in het bijzonder op: de periodieke beoordeling van de omvang en samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen, het opstellen van selectiecriteria (profielschets) en benoemingsprocedures inzake directieleden en commissarissen, het remuneratiebeleid, de uitvoering daarvan en de verantwoording daarover in het bezoldigingsverslag en remuneratierapport.

De Remuneratie- en Benoemingscommissie (R&BC) is tweemaal in reguliere zitting bijeengewees. De eerste vergadering had hoofdzakelijk betrekking op de beoordeling van de realisatie van de bonusdoelstellingen voor de Directie over 2024. Verder stonden in deze vergadering op de agenda: de vaststelling van de nieuwe bonusdoelstellingen voor de Directie over 2025, het remuneratierapport en het opvolgingsproces van de Raad van Commissarissen. In de tweede vergadering kwamen onder meer de volgende onderwerpen aan bod: de samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen, het proces van de jaarlijkse evaluatie van de Directie en de Raad van Commissarissen, de analyse van performance en potentieel van de International Board en de managementteams, de beloningsverhoudingen in de International Board en de managementteams en het proces voor het vaststellen van de doelen van de van de Korte Termijn Bonus en de Lange Termijn Bonus van de Directie.

Het bezoldigingsverslag en remuneratierapport van de Directie worden in het volgende onderdeel van het jaarverslag toegelicht.

Evaluatie

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar het functioneren van de Raad, de AC, de R&BC, de Directie en de individuele commissarissen en Directieleden geëvalueerd. In 2025 heeft de evaluatie van de Raad, de commissies en de commissarissen plaatsgevonden onder begeleiding van een externe deskundige.

De evaluatie vond plaats in de vorm van diverse besprekingen in wisselende samenstellingen waarin is gereflecteerd op de effectiviteit van het bestuur en toezicht, de kwaliteit van de besluitvorming, de balans tussen toezicht en advies, de samenstelling en competenties van de Raad, de commissies en de Directie, de interactie tussen de Raad en de Directie en gedrag en cultuur. Deze thema's sluiten aan bij de in governance code voorgeschreven aandachtspunten zoals rolverdeling, teameffectiviteit en informatiepositie. De uitkomsten bevestigen dat de Raad professioneel en constructief functioneert. De commissarissen ervaren een open dialoog en een goede samenwerking zowel onderling als met de Directie en een adequate informatievoorziening. Een aandachtspunt is de opvolging en de continuïteit binnen de Raad. Door een samenloop van omstandigheden zijn in maart 2022 drie commissarissen gelijktijdig benoemd voor een eerste termijn van vier jaar. Vanuit het oogpunt van de continuïteit in de RvC is het gelijktijdig aftreden van deze commissarissen niet ideaal. Bij nieuwe (her-)benoemingen in de Raad zal worden gestreefd naar verbeteringen op dit punt.

Besluitvorming

Goedkeuring van de jaarrekening en dividendvoorstel

De Directie heeft de jaarrekening 2025 opgesteld. De jaarrekening is besproken in een vergadering waarin de externe accountant voor toelichting aanwezig was. De jaarrekening is door EY gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien, die is opgenomen onder het onderdeel 'Overige gegevens'.

De door de Directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2025 draagt onze instemming. Over 2025 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van € 0,50 (2024: € 0,40) per aandeel. Daarnaast kondigde de directie een aandeleninkoopprogramma aan. Ook hierover heeft overleg met de Raad van Commissarissen plaatsgevonden en dat besluit draagt onze instemming.



Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2025 vast te stellen;
- de winstverdeling vast te stellen;
- de Directie decharge te verlenen voor het gevoerde beleid;
- onze Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

De Raad van Commissarissen is de directie en alle medewerkers van Sligro zeer erkentelijk voor de toewijding, inzet en prestaties in 2025. Er zijn grote stappen gezet in organisatorisch en infrastructureel opzicht. Daarmee komt de focus in 2026 nog meer te liggen op rendabele omzet toevoegen en blijvende kostenbeheersing teneinde de structurele winstgevendheid van Sligro te verbeteren. De raad dankt alle stakeholders voor hun support en commitment aan Sligro.

Veghel, 25 maart 2026

Dirk Anbeek, voorzitter

Aart Duijzer

Inge Plochaet

Angelique de Vries

Jan van Dam

Bezoldigingsverslag en remuneratierapport

Hierna volgt een toelichting op de wijze waarop het door de Algemene Vergadering goedgekeurde bezoldigingsbeleid gedurende het afgelopen boekjaar (2025) in de praktijk is gebracht. Een onderdeel daarvan is het overzicht van alle bezoldigingen die in het boekjaar aan individuele bestuurders zijn toegekend of verschuldigd zijn. Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen worden beschouwd als sleutelfunctionarissen van de Groep.

Structuur en resultaten van het beloningsbeleid

Het beloningsbeleid¹⁾ is gepubliceerd op de website van de vennootschap. Hierin zijn in 2025 geen wijzigingen opgetreden. In de jaarrekening wordt de beloning van de Directie jaarlijks toegelicht. De hoofdlijnen van het beloningsbeleid houden in:

- Het beleid omvat zowel de beloning van de Directie als van de Raad van Commissarissen;
- De Raad van Commissarissen stelt dit beleid op en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt het vast;
- Het beloningsbeleid wordt ten minste iedere vier jaar na vaststelling opnieuw aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd ter vaststelling;
- De Ondernemingsraad wordt in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen aan de Raad van Commissarissen over het vast te stellen beloningsbeleid;
- Het beleid biedt de mogelijkheid om voor de Directie gekwalificeerde personen aan te trekken;
- Het beloningsbeleid heeft een ondernemend karakter, maar dient tevens in redelijke relatie te staan tot de overige managementleden en dient rekening te houden met de loon- en arbeidsvoorwaarden van de overige medewerkers van het bedrijf. Het uitgangspunt daarbij is een marktconforme beloning voor Directie en overige medewerkers.

Het remuneratiepakket bestaat uit:

- Een vast jaarsalaris;
- Een kortetermijnbonusplan;
- Een langetermijnbonusplan;
- Pensioen en overige secundaire arbeidsvoorwaarden.

De bezoldiging van de in 2025 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 3.253 duizend (2024: € 2.691). Dit is inclusief vergoeding bij einde dienstverband van één van de directieleden.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 mei 2025 heeft een adviserende stemming plaatsgevonden over het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2024. 99,9% van de stemmen zijn uitgebracht vóór het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2024.

Gelet op de inhoud van het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2025 kan worden vastgesteld dat het totale bedrag van de bezoldiging strookt met het bezoldigingsbeleid en bijdraagt aan de langetermijnprestaties van de vennootschap.

De variabele beloning die in dit rapport wordt vermeld, bevat een bovengrens van 150% van het 'at target'-bedrag. In het scenario van maximale outperformance wordt een maximale uitbetaling van 150% van het at target bedrag passend geacht.

Er hebben dit jaar geen afwijkingen van het bezoldigingsbeleid of het besluitvormingsproces over het bezoldigingsbeleid plaatsgevonden. De bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt niet doorbelast aan dochterondernemingen. De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

1. Zie website: www.sligrofoodgroup.nl – Over ons > Corporate Governance > Codes en reglementen



x € duizend	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Dries Bögels		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Vaste-variabele bezoldiging¹⁾	79%-21%	77%-23%	78%-22%	75%-25%	100%-0%	75%-25%	86%-14%	76%-24%
Vast salaris	673	651	585	566	406	387	1.665	1.604
Kortetermijnbonus	94	130	82	113	0	99	176	342
Langetermijnbonus ²⁾	144	114	125	99	(0)	69	269	282
Pensioenpremie en -compensatie	216	205	125	119	95	102	436	427
Wettelijke sociale lasten	14	13	14	13	11	10	39	36
Vergoeding in verband met einde dienstverband	0	0	0	0	668	0	668	0
Totaal	1.141	1.114	931	910	1.180	667	3.253	2.691

Dit jaar hebben de RvC en Executive Board, de structuur met drie Executive Board-leden (CEO, CCO, CFO) geëvalueerd. De Executive Board is daarop teruggebracht van drie naar twee personen en de heer Bögels heeft als gevolg van deze structuuraanpassing de Groep verlaten. De heer Bögels heeft in 2025 een vergoeding in verband met einde dienstverband ontvangen ter hoogte van € 668 duizend. Dit bedrag omvat de afrekening regulier salaris, vakantiegeld, langetermijnbonus en kortetermijnbonus.

Vast salaris

De beoordeling van het vaste jaarsalaris kent een driejarige cyclus: eens in de drie jaar wordt de beloning met behulp van een externe expert getoetst aan marktgegevens, waarbij een referentiegroep van circa 20 bedrijven gehanteerd wordt. Gezien de ontwikkeling van het resultaat is besloten om in 2024 geen toetsing plaats te laten vinden om het salaris te meten op basis van een referentiegroep in de markt. In de jaren 2023, 2024 en 2025 is gedurende het jaar een verhoging toegekend ter hoogte van de CAO/loonronde (laagste verhogingsstaffel die geldt voor medewerkers in de categorie boven CAO). Over de periode 2023-2025 is hierdoor een gemiddelde jaarlijkse verhoging van 3,83% % toegekend.

1. De vaste bezoldiging bestaat uit de som van het vaste salaris, de pensioenpremie en -compensatie en de wettelijke sociale lasten. De variabele bezoldiging bestaat uit de som van de korte- en langetermijnbonus.
2. Betreft de kosten van de langetermijnbonus op basis van IFRS en weerspiegelt niet de waarde van de langetermijnbonus bij toekenning of onvoorwaardelijk worden.

2023-2025	Gemiddeld	2025	2024	2023
Verhoging	3,83%	3,00%	4,50%	4,00%

Korte- en langetermijnbonus

De variabele beloning van de Directie bestaat uit een kortetermijnbonus (KTB) in contanten en een langetermijnbonus (LTB) in aandelen.

De opbouw van de KTB is voor de helft afhankelijk van de mate waarin de jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgestelde budgettaire winstdoelstelling wordt gerealiseerd en voor de andere helft van specifieke, actuele doelstellingen die door de Raad van Commissarissen op voordracht van de Remuneratie- en Benoemingscommissie jaarlijks worden vastgesteld. De KTB wordt jaarlijks toegekend op basis van de prestaties in het betreffende jaar, maar daar waar het de kwalitatieve doelen betreft, hebben de doelstellingen wel betrekking op programma's die bijdragen aan de langetermijnstrategie en waardecreatie van de onderneming. Indien en voor zover aan de voorwaarden van toekenning wordt voldaan, wordt de KTB uitbetaald in het opvolgende jaar. Bij het behalen van 100% van het 'at target' niveau wordt een KTB (waar mogelijk) uitgekeerd in contanten van 40% van het vaste brutosalaris per 1 januari van het jaar van toekenning.

De LTB beoogt de belangen van de Directie in overeenstemming te brengen met de langetermijn doelstellingen van de strategie van de Groep, de belangen van de aandeelhouders en overige stakeholders van de Groep. De LTB dient ook als stimulans voor leden van de Directie om in dienst van Sligro Food Group te blijven. De opbouw van de LTB is afhankelijk van drie

vooraf door de Raad van Commissarissen op voordracht van de Remuneratie- en Benoemingscommissie te bepalen doelstellingen, bestaande uit twee financiële doelstellingen en één of enkele niet-financiële doelstelling(en). Voor het behalen van 100% van het 'at target' niveau wordt een LTB toegekend ter waarde van 60% van het vaste brutosalaris van het betreffende Directielid. Deze wordt na verrekening van belastingen toegekend in aandelen. De LTB wordt jaarlijks voorwaardelijk toegekend in de vorm van aandelen op basis van de prestaties in een periode van drie jaar die begint op 1 januari van het jaar waarin de LTB voorwaardelijk wordt toegekend (grant frequency: rolling; type of vesting: cliff). Indien en voor zover aan de voorwaarden van toekenning van de LTB wordt voldaan, wordt de toekenning van de aandelen onvoorwaardelijk in het jaar nadat de hiervoor bedoelde periode van drie jaar is verstreken. Voor de aandelen geldt vanaf het tijdstip dat deze aandelen onvoorwaardelijk zijn toegekend, een blokkadetermijn van twee jaar.

Ingeval van over- of onderschrijden van bonusdoelstellingen worden de KTB en de LTB vastgesteld, met inachtneming van de in de onderstaande tabel vermelde percentages, waarbij ieder bonusonderdeel afzonderlijk wordt beoordeeld en bij een prestatie tussen 80% en 120% op een onderdeel het percentage op basis van een lineaire verhouding wordt berekend. Het beloningsbeleid bevat een meer gedetailleerde uitleg over de berekeningswijze.

Variabele beloning	Bonusonderdeel	Drempel	Bonus 'at target'	Maximaal
Korte Termijn Bonus (KTB): contant	Budgettaire winstdoelstelling	10,0%	20,0%	30,0%
	Vier kwalitatieve doelen	10,0%	20,0%	30,0%
	Totaal KTB	20,0%	40,0%	60,0%
Lange Termijn Bonus (LTB): aandelen	Financiële doelstelling	9,0%	18%	27,0%
	Financiële doelstelling	9,0%	18%	27,0%
	Eén niet-financiële doelstelling	12,0%	24%	36,0%
Totaal LTB		30,0%	60,0%	90,0%
Totaal		50,0%	100,0%	150,0%

Doelstellingen

Voor het jaar 2025 zijn de vier kwalitatieve doelen voor de KTB als volgt vastgesteld (ieder voor 5% van het vaste salaris):

1. ESG rapportage gereed voor formele rapportage per 2026
2. Uitvoering route SAP
3. Levering omzet exclusief tabak en Heineken fee
4. Levering positieve ebitda voor België

Voor de LTB 2023-2025 zijn de volgende doelstellingen vastgesteld:

1. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Ebitda 2025 bedraagt 7,5% van de omzet
2. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Total Shareholders' Return (TSR) op basis van ranking 2025 AMX & AMS Next 20 (voorheen AScX)¹⁾
3. Niet-financiële doelstelling²⁾ (24% van het vaste salaris): CO₂ uitstoot -40% in 2025 als percentage van de omzet ten opzichte van 2010

Voor de LTB 2024-2026 zijn de volgende doelstellingen vastgesteld:

1. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Ebitda 2026 bedraagt 7,5% van de omzet
2. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Total Shareholders' Return (TSR) op basis van ranking 2026 AMX & AMS Next 20 (voorheen AScX)¹⁾
3. Niet-financiële doelstelling²⁾ (24% van het vaste salaris): CO₂ uitstoot -42% in 2026 als percentage van de omzet ten opzichte van 2010

Voor de LTB 2025-2027 zijn de volgende doelstellingen vastgesteld:

1. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Ebitda 2027 bedraagt 7,5% van de omzet
2. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Total Shareholders' Return (TSR) op basis van ranking 2027 AMX & AMS Next 20 (voorheen AScX)¹⁾
3. Niet-financiële doelstelling²⁾ (24% van het vaste salaris): Verlaging van de scope 1-2-broeikasgasemissies (CO₂ uitstoot) tot 39.200 tCO₂-eq in 2027

Voor de LTB 2026-2028 zijn de volgende doelstellingen vastgesteld:

1. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Ebitda 2028: 7,2% van de omzet
2. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Total Shareholders' Return (TSR) op basis van ranking 2028 AMX & AMS Next 20 (voorheen AScX)¹⁾
3. Niet-financiële doelstelling²⁾ (24% van het vaste salaris): Verlaging van de scope 1-2-broeikasgasemissies (CO₂ uitstoot) tot 32.800 tCO₂-eq in 2028

1. Met toepassing van de volgende staffel:
<25%: 0%; ≥25%-50%: 9%; ≥50%-75%: 18% (at target); ≥75%: 27%
2. Voor de LTB 2025-2027 is de niet-financiële doelstelling aangepast ten opzichte van voorgaande jaren. In 2024 hebben we de wijze waarop we onze CO₂ uitstoot berekenen in lijn gebracht met de CSRD en het Greenhouse Gas Protocol en daarmee ook een nieuwe doelstelling bepaald voor onze scope 1-2-emissies.



Resultaat op kortetermijnbonus

In het jaar 2025 is de kortetermijnbonus uitgekomen op 35% (2024: 50%) van het ‘at target’ niveau, wat correspondeert met 14% (2024: 20%) van het vaste salaris.

De belangrijkste oorzaak voor het niet behalen van het ‘at target’ niveau is het niet behalen van de budgettaire winstdoelstelling. Van de overige kwalitatieve en kwantitatieve doelen is een deel behaald.

In 2025 is over het verslagjaar 2024 een eerste duurzaamheidsverslag onder de CSRD regelgeving uitgebracht. Gedurende het jaar zijn wijzigingen op die regelgeving in kaart gebracht en zijn voorbereidingen getroffen om ook voor de komende verslagperiode conform die standaarden te rapporteren. Daarmee is aan de doelstelling voldaan. De doelstelling op de voortgang van het SAP programma is behaald. Er zijn grote stappen gezet in het integrale ontwerp van zowel SAP componenten als de overige technologie van het nieuwe ERP landschap. Groei was een belangrijke doelstelling voor 2025 en om die reden werd een meer kwantitatieve doelstelling opgenomen op dit punt. De realisatie ligt tussen het at target niveau en de ondergrens en daarom is op dit punt 4 van 5 procent behaald. Het rendementsdoel in België is niet gehaald, daar de omzetverbetering niet conform plan verliep.

De onderstaande tabel toont het gerealiseerde bonuspercentage ten opzichte van de target. Alle getoonde percentages zijn percentages van het vaste salaris.

Realisatie KTB doelstellingen 2025	Drempel	Bonus 'at target'	Maximaal	Realisatie
Nettowinst	10,0%	20,0%	30,0%	0,0%
ESG-rapportage gereed voor formele rapportage	*	5,0%	*	5,0%
Uitvoering route SAP	*	5,0%	*	5,0%
Levering omzet exclusief tabak en Heineken fee	2,5%	5,0%	7,5%	4,0%
Levering positieve ebitda voor BE	2,5%	5,0%	7,5%	0,0%
Totaal	20,0%	40,0%	60,0%	14,0%

* Jaarlijks bepaalt de RvC per doelstelling vooraf of er sprake kan zijn van een onder- of overscore. Voor 2025 was dat voor deze doelen niet het geval.



Langetermijnbonus

In 2025 zijn onder het langetermijnbonusplan 2025-2027 in totaal 36.986 aandelen voorwaardelijk toegekend aan de Directie.

Het aantal voorwaardelijk toegekende aandelen is bepaald door de waarde van de bonus te delen door de volume gewogen gemiddelde koers over het 4^e kwartaal 2024, rekening houdend met een fiscale afwaardering van 10% bij een vervreemdingsverbod van twee jaar.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de aan de Directieleden voorwaardelijk toegekende aandelen:

x €	Datum van voor- waarde- lijke toe- kenning	Aantal voor- waardelijk netto toegekende aandelen (x1)	Markt- waarde per aandeel op datum voor- waardelijke toekenning	Netto markt- waarde bij voor- waardelijke toekenning	Datum onvoor- waardelijke toekenning	Geblok- keerde periode na onvoor- waardelijke toekenning	Markt- waarde per aandeel einde boekjaar	Netto markt- waarde einde boekjaar	Bruto reële waarde einde boekjaar
Koen Slippens	22-03-2023	13.561	15,74	213.450	AvA 2026	2 jaar	10,10	82.194	162.760
Rob van der Sluijs	22-03-2023	11.790	15,74	185.575	AvA 2026	2 jaar	10,10	71.447	141.479
Koen Slippens	27-03-2024	13.228	13,86	183.340	AvA 2027	2 jaar	10,10	101.535	201.059
Rob van der Sluijs	27-03-2024	11.500	13,86	159.390	AvA 2027	2 jaar	10,10	88.274	174.800
Koen Slippens	14-05-2025	19.785	12,12	228.931	AvA 2028	2 jaar	9,36	157.436	311.754
Rob van der Sluijs	14-05-2025	17.201	12,12	199.033	AvA 2028	2 jaar	9,36	136.852	270.994

Resultaat op de langetermijnbonus

De LTB 2023-2025 is uitgekomen op 60% van het 'at target' niveau, wat correspondeert met 36% van het vaste salaris. De belangrijkste oorzaak voor het niet behalen van het at target niveau is het niet behalen van de ebitda-doelstelling en een ranking in de schaal <25% in de staffel die van toepassing is op de TSR doelstelling. De verlaging van de CO₂-uitstoot daarentegen was zeer succesvol. voor dit doel werd de maximale score behaald.

Onderstaande tabel toont het gerealiseerde bonuspercentage ten opzichte van de 'target'. Alle getoonde percentages zijn percentages van het vaste salaris.

Realisatie LTB doelstellingen 2023-2025	Drempel	Bonus 'at target'	Maximaal	Realisatie
Ebitda 7,5% in 2025	9,0%	18,0%	27,0%	0,0%
TSR op basis van ranking 2025 AMX & AMS Next 20	9,0%	18,0%	27,0%	0,0%
CO ₂ uitstoot in 2025 -40% als % van de omzet t.o.v. 2010	12,0%	24,0%	36,0%	36,0%
Totaal	20,0%	40,0%	60,0%	36,0%

Aandelen

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

x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs	Dries Bögels
Stand begin boekjaar	114.151	17.867	5.455
Aankoop	0	2.133	0
Verkoop	0	0	0
Stand einde boekjaar	114.151	20.000	5.455

Langetermijnwaardecreeatie

Door voor de langetermijnbonus te werken met een prestatieperiode van drie jaar, gevolgd door een blokkade termijn op eventueel verkregen aandelen van nog eens twee jaar, wordt ook vanuit de beloningsstructuur het langetermijndenken en langetermijnwaardecreeatie gestimuleerd. Op deze wijze is een belangrijk deel van de bezoldiging gericht op de langere termijn, wat in lijn ligt met de strategische visie van de onderneming, die ook op langetermijnwaardecreeatie is gericht.

Onkostenvergoeding

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

x € duizend	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Dries Bögels	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Onkostenvergoeding	8	8	8	8	1	1
Kilometervergoeding	40	37	29	28	23	25

Pay ratio

De pay ratio betreft de verhouding tussen de bezoldiging van de CEO en de overige medewerkers van de Groep. Om deze te bepalen, beoordelen wij de bezoldiging welke bestaat uit vast salaris, bonussen, opties en pensioenen, inclusief de sociale lasten die daarover verschuldigd zijn. Wij vergelijken de gemiddelde beloning van de CEO met de gemiddelde beloning van alle andere medewerkers van Sligro Food Group. In onderstaande tabel is weergegeven hoe wij tot de pay ratio komen en wat deze is voor de laatste vijf jaren:

x € 1.000	2025	2024	2023	2022	2021
Directie					
Bezoldiging individuele directieleden					
Koen Slippens, CEO	1.141	1.114	1.109	1.097	716
CEO					
Gemiddeld aantal FTE	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Gemiddelde bezoldiging (A)	1.141	1.114	1.109	1.097	716
Overige medewerkers					
Gemiddeld aantal FTE	4.562	4.591	4.578	4.016	3.974
Personeelskosten	304.695	289.369	273.521	226.819	210.467
Gemiddelde bezoldiging (B)	67	63	60	56	53
Totaal					
Gemiddeld aantal FTE	4.563	4.592	4.579	4.017	3.975
Personeelskosten	305.836	290.484	274.630	227.916	211.183
Gemiddelde bezoldiging	67	64	60	57	53
Pay ratio A / B	17,1	17,6	18,6	19,4	13,5

Bij de berekening van de gemiddelde bezoldiging van de overige medewerkers over 2021 is geen rekening gehouden met de door de overheid ingestelde regelingen in het kader van NOW en TWO¹⁾, omdat bij deze regelingen de werknemers in dienst blijven van de Groep.

1. Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid in Nederland en Tijdelijke Werkloosheid door Overmacht in België.

De ontwikkeling van de belangrijkste prestaties van de Groep over de afgelopen vijf jaren is als volgt:

x € miljoen	2025	2024	2023	2022	2021
Omzet	2.668	2.890	2.859	2.483	1.898
Ebitda	155	138	137	126	109
Ebit	56	43	15	43	25
Dividend	22	18	13	24	0
CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	58,2	48,6	38,9	33,4	19,5
Scope 1+2 (marktgebaseerd) emissies - ton CO ₂ -eq	35.972	56.177			

Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt € 68 duizend (2024: € 60) en voor de overige commissarissen bij een volledig jaar € 48 duizend (2024: € 46). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 38 duizend (2024: € 40). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning bedraagt € 304 duizend (2024: € 299). Aan commissarissen worden geen aandelen en/of opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt. De totale bezoldiging per commissaris kan als volgt worden weergegeven:

x € duizend	2025	2024	2023	2022	2021
Dirk Anbeek, voorzitter	73	65	22	0	0
Aart Duijzer	61	59	50	44	0
Inge Plochaet	61	59	48	31	0
Angelique de Vries	53	49	40	31	0
Jan van Dam	36	0	0	0	0
Gert van de Weerdhof	21	50	45	48	50
Freek Rijna	0	17	63	68	73
Hans Kamps	0	0	2	55	53
Marianne van Leeuwen	0	0	0	0	31
Pieter Boone	0	0	0	0	40
Totaal	304	299	270	277	246

Duurzaamheidsverslag

De meerwaarde van Sligro Food Group uit zich niet alleen in financiële prestaties. Ook thema's op het gebied van milieu, sociaal en governance zijn onderdeel van onze integrale visie op ondernemerschap.



Verantwoord ondernemen

Als beursgenoteerd familiebedrijf vinden wij het vanzelfsprekend om verantwoordelijkheid te nemen voor onze medewerkers, de werknemers in onze keten en omgeving, met aandacht voor duurzame groei en toekomstige generaties. Daarbij is het realiseren van een acceptabel bedrijfseconomisch rendement randvoorwaardelijk, immers zonder economisch rendement ook geen mogelijkheid om duurzaam te investeren. Verantwoord ondernemen is één van de vijf bouwblokken in het [Meerjarenplan 2026-2030](#) van de Groep.

In onze dubbele materialiteitsanalyse zijn veertien voor Sligro Food Group materiële duurzaamheidsonderwerpen geïdentificeerd. In lijn met onze strategie hebben wij voor deze materiële duurzaamheidsonderwerpen beleid en doelstellingen geformuleerd en maatregelen en acties bepaald.

De materiële duurzaamheidsonderwerpen voor **milieu** zijn nauw verbonden met onze strategische inspanningen die gericht zijn op het verduurzamen van onze activiteiten. Hierbij richten wij ons onder meer op het reduceren van onze broeikasgasemissies en de verduurzaming van transportmiddelen, maar ook op de vermindering van afval en het aanbieden van duurzamere alternatieven binnen ons assortiment.

De activiteiten van de Groep hebben ook een uitwerking op **sociaal** gebied. Dit komt tot uiting in de materiële duurzaamheidsonderwerpen ten aanzien van werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen van zowel ons eigen personeel als werknemers in de keten, maar ook ten aanzien van voedselveiligheid en gezondheid en voeding van de consument. Wij richten ons hierbij onder andere op diversiteit, goede omstandigheden voor werknemers in de keten en het verlagen van het suiker, zout en verzadigd vetgehalte in onze Exclusieve Merken producten.

Governance binnen Sligro Food Group is van belang, wat mede blijkt uit ons materieel onderwerp ten aanzien van zakelijk gedrag. Zakelijk gedrag wordt primair bepaald door de cultuur binnen ons bedrijf. Daarnaast richten wij ons op ons beleid en meer concrete zaken zoals onze gedragscode, de klokkenluidersregeling en e-learnings om het gewenste gedrag binnen onze organisatie uit te dragen en te borgen.

In dit duurzaamheidsverslag blikken wij terug op onze prestaties in 2025 en kijken wij vooruit naar onze ambities en maatregelen op milieu-, sociaal- en governancegebied (ESG, ofwel Environment, Social and Governance).

Omdat dit het tweede jaar is dat wij rapporteren overeenkomstig de CSRD-standaarden zijn in dit verslag voor het eerst vergelijkende cijfers opgenomen. Hierdoor kan de ontwikkeling van onze prestaties in de tijd gevolgd worden. In de komende jaren zullen wij onze duurzaamheidsprestaties steeds beter kunnen volgen en waar nodig onze strategische keuzes hierop aanpassen.

Materiële duurzaamheidsonderwerpen



Milieu

Klimaatverandering ESRS E1

- Broeikasgasemissies
- Energieverbruik

Verontreiniging ESRS E2

Water en mariene hulpbronnen ESRS E3

Biodiversiteit en ecosystemen ESRS E4

- Dierenwelzijn
- Soortenrijkdom
- Ontbossing
- Beheer van vissoorten

Materiaalgebruik en circulaire economie ESRS E5

- Afval en verpakkingsmaterialen



Sociaal

Eigen personeel ESRS S1

- Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen
- Medewerkerstevredenheid en ontwikkeling

Werknemers in de waardeketen ESRS S2

- Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen in de keten

Getroffen gemeenschappen ESRS S3

Consumenten en eindgebruikers ESRS S4

- Gezondheid en voeding consument
- Voedselveiligheid



Governance

Zakelijk gedrag ESRS G1

- Bedrijfsethiek en integriteit
- Informatiebeveiliging en privacy

Visie

De meerwaarde van Sligro Food Group uit zich niet alleen in financiële prestaties. Ook thema's op het gebied van milieu, sociaal en governance zijn onderdeel van onze integrale visie op ondernemerschap. Wij streven ernaar om een bijdrage te leveren aan de gezondheid en het welzijn van de stakeholders in onze waardeketen, door waarde te creëren op voor ons materiële ESG-thema's. Wij geloven dat wij als grote speler in de foodservicemarkt in Nederland en België, ook op het gebied van duurzaamheid de professionals in food verder kunnen brengen.

In het bestuursverslag is een beschrijving van ons nieuwe [Meerjarenplan 2026-2030](#) opgenomen. Een van de strategische bouwblokken binnen dit plan is 'Verantwoord ondernemen'. De koers die in dit bouwblok wordt beschreven sluit aan op de uitgangspunten van het voorgaande meerjarenplan en vormt hierop een vervolg. Dit nieuwe meerjarenplan leidt niet tot materiële gevolgen voor de uitkomsten van onze dubbele materialiteitsanalyse, noch voor de uitvoering van ons beleid, de maatregelen of de doelstellingen.

Beleid

De OECD-richtlijnen zijn een vanzelfsprekend referentiekader voor ons beleid op het gebied van internationaal duurzaam ondernemen. Daarnaast laten wij ons inspireren door de maatschappelijke impact die wij kunnen maken met het assortiment en de oplossingen die wij aanbieden, onze medewerkers en de investeringen die wij doen. Dit doen wij niet door op alle gebieden een koploper te zijn, maar bewuste keuzes te maken die passen bij de verwachtingen van onze stakeholders.

Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij één duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's gelden voor onze activiteiten in zowel Nederland als in België, maar de invulling van het beleid kan afgestemd zijn op de lokale omstandigheden of regelgeving. Wij delen ons duurzaamheidsbeleid met onze deelnemingen en zetten het daar op de agenda. Zij geven daaraan invulling op de voor ons gezamenlijk relevante thema's.

Exclusieve Merken

Onze Exclusieve Merken bestaan uit twee categorieën: *eigen merken* en *exclusieve import*. Waar wij spreken over Exclusieve Merken worden deze beide categorieën bedoeld.

- *Eigen merken*
Dit zijn producten die Sligro Food Group zelf heeft ontwikkeld en waar wij merkeigenaar van zijn. Deze producten zijn uitsluitend verkrijgbaar bij Sligro Food Group.
- *Exclusieve import*
Dit zijn producten van externe producenten waarbij Sligro Food Group de merkeigenaar is. Wij importeren deze producten exclusief voor de Nederlandse en/of Belgische markt en hebben als merkeigenaar aanzienlijke invloed op zaken als productsamenstelling, verpakking en vereiste keurmerken.

Wij hebben voor deze Exclusieve Merken als merkeigenaar directe zeggenschap ten aanzien van de inhoudelijke samenstelling van het product, de productverpakking en de vereiste keurmerken. Wij richten ons duurzaamheidsbeleid daarom overwegend op onze Exclusieve Merken (exclusief klantspecifieke producten) omdat wij daar de meeste directe invloed hebben. Onderdeel van ons algehele beleid is het vergroten van het aandeel Exclusieve Merken in ons assortiment.

Voor de producten die niet onder Exclusieve Merken vallen zijn we in grote mate afhankelijk van de ontwikkelingen in de gehele voedselindustrie. Als individuele speler hebben wij een beperkte directe invloed op de duurzaamheid van producten en keurmerken van leveranciers. Wel is dit een belangrijk onderwerp waarbij we actief de markt volgen, dat we in leveranciersgesprekken bespreken en dat ook is opgenomen in ons leveranciershandboek. Afhankelijk van de ontwikkeling in de markt en bij leveranciers gaan we in de toekomst kijken of we zinvol kunnen bijdragen aan het verduurzamen van niet Exclusieve Merken die we aanbieden en hiervoor beleid kunnen formuleren.

Duurzamer alternatief

Wij beschikken over een breed assortiment van circa 75.000 artikelen. Voor dit assortiment hebben wij een duidelijke duurzaamheidsvisie:

Wij stimuleren klanten tot het maken van een duurzamere keuze. Dit doen wij door het aanbod van producten, die geproduceerd zijn met aandacht voor mens, milieu en gezondheid, toegankelijk en onderscheidend herkenbaar te maken. Een duurzamer alternatief beschikt over ten minste een onafhankelijk, transparant en gecontroleerd keurmerk zoals gedefinieerd door Milieu Centraal. Het keurmerk valt dan binnen onze eigen 'eerlijk & heerlijk' kwalificatiemethodiek waarmee wij klanten helpen om voor een duurzamer alternatief te kiezen. Wij volgen tien van de dertien topkeurmerken van Milieu Centraal, aangevuld met enkele voldoende scorende keurmerken uit hun Keurmerkenwijzer.

Meer informatie over eerlijk & heerlijk is te vinden op de [website](#).

Over dit duurzaamheidsverslag

Wij doen al jaren op geïntegreerde wijze verslag van onze financiële en duurzame prestaties. Dat past bij onze visie op duurzaam ondernemen. Vanaf boekjaar 2024 is de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) voor ons als beursgenoteerde onderneming in werking getreden. De CSRD beschrijft niet alleen duurzaamheidsgrondslagen, maar geeft ook aan op welke wijze daarover gerapporteerd dient te worden en in welk format dit moet gebeuren.

Werkwijze en borging in de organisatie

Verantwoord ondernemen is één van de vijf bouwstenen in ons meerjarenplan 2026-2030. Door middel van deze bouwsteen geven wij invulling aan onze duurzaamheidsambities en aan de geldende wet- en regelgeving. De Directie (Executive board) is verantwoordelijk voor verantwoord ondernemen en wordt daarbij ondersteund door de ESG-stuurgroep. Deze stuurgroep, onder voorzitterschap van de CEO, bereidt beleidsmatige keuzes en doelstellingen voor die worden vastgesteld door de Directie. De individuele leden van de ESG-stuurgroep hebben verantwoordelijkheid voor de operationele uitvoering en borging van het beleid binnen hun afdeling of vakgebied en jaarplanacties om de doelstellingen te realiseren. De ESG-stuurgroep als geheel volgt in haar tweemaandelijks overleg de progressie en stuurt bij waar nodig.

De bepaling, beoordeling en vaststelling van de impacts, risico's en kansen wordt als onderdeel van de dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van dit proces ligt bij de afdeling Group Control, mede op basis van input van de ESG-stuurgroep. De uitkomsten van dit proces en de door de stuurgroep bepaalde impacts, risico's en kansen (IRO's) worden beoordeeld en vastgesteld door de Directie. De Directie bespreekt de uitkomsten met de Audit Commissie en Raad van Commissarissen minimaal één keer per jaar als onderdeel van haar reguliere toezichthoudende rol. De uitkomsten worden in detail besproken, gecombineerd met de informatie en uitkomsten vanuit het risicomanagementproces van de organisatie. De uitkomsten van de materiële impacts, risico's en kansen zijn opgenomen in de betreffende thematische hoofdstukken onder 'Milieu' (E), 'Sociaal' (S) en 'Governance' (G).

Informatie over de samenstelling, ervaring en achtergrond van de Directie, de leden van de Raad van Commissarissen en ook de bestuursstructuur zijn opgenomen in de hoofdstukken [Personalia Directie](#) en [Personalia Raad van Commissarissen](#) van het bestuursverslag. De informatie over de bezoldiging en bonusstructuur is opgenomen in de paragrafen 'Structuur en resultaten van het beloningsbeleid', 'Korte- en langetermijnbonus' en 'Beloning Raad van Commissarissen' van het hoofdstuk [Bezoldigingsverslag en remuneratierapport](#) van het bestuursverslag.

De afdeling Group Control is verantwoordelijk voor de periodieke ESG-rapportages, die de voortgang op het behalen van ESG-doelstellingen en maatstaven samen met de ESG-Stuurgroep bewaken. De interne beheersing van de periodieke ESG-rapportage wordt de komende jaren op hetzelfde niveau gebracht als de interne beheersing van onze financiële rapportage. Hierbij worden de ESG-gerelateerde onderwerpen periodiek beoordeeld en opgevolgd door de Directie. De opzet van de interne beheersing is gebaseerd op risicobeoordelingen (mede gebaseerd op de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse).

Onze plaats in de keten

De keten in foodservice is lang en wij zijn in relatief veel business-to-business schakels van die keten aanwezig. Dat maakt onze scope op het gebied van duurzaamheid breed. Onze foodserviceformules Sligro, De Kweker, Van Hoeckel, Bouter, JAVA Foodservice en Sligro-M vervullen een groothandelsfunctie. Wij staan dus niet of nauwelijks in contact met de eindconsument, wat betekent dat wij op bepaalde thema's minder directe impact kunnen maken.

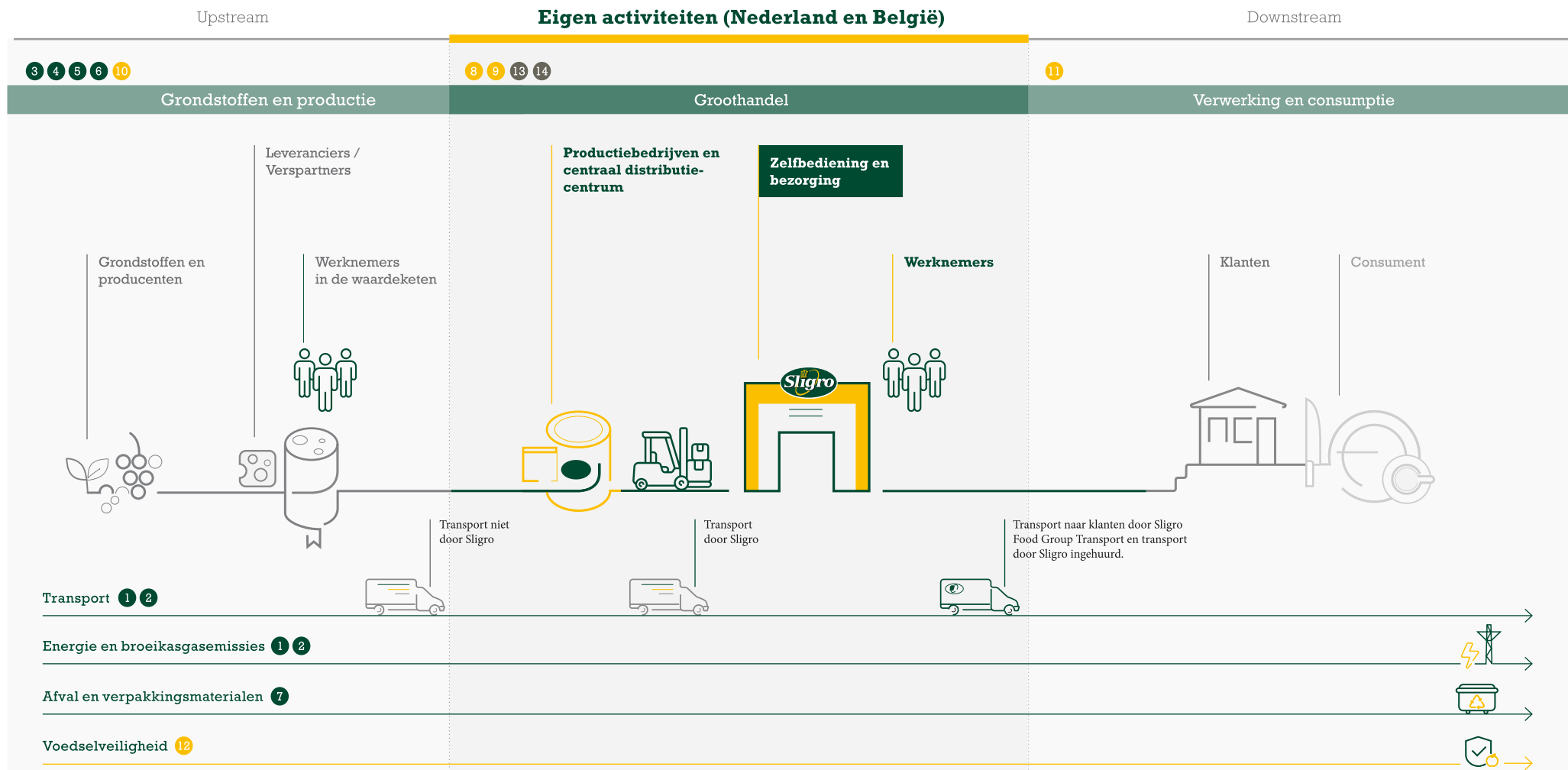
Transparante keten

In de keten is onze invloed het grootst bij onze directe leveranciers. In ons [Leveranciershandboek](#) is beschreven welke operationele informatie en data nodig is om zaken met ons te kunnen doen. Daarnaast is er in het handboek veel aandacht voor onze visie op duurzaam ondernemen, onze kernwaarden, kwaliteit en traceerbaarheid, duurzame handel, audits, transparantie in de keten en arbeidsomstandigheden en mensenrechten.

Iedere leverancier dient aan Sligro Food Group transparantie te bieden over de keten vanaf ten minste Last Point of Assembly (LPoA). Deze LPoA's zijn de productielocaties die als ketenschakel direct achter de Tier-1 leveranciers liggen. Door het transparanter maken van onze ketens krijgen we meer inzicht om risico's te identificeren en te analyseren. Iedere leverancier waarvan de producent in een hoog risicoland gevestigd is volgens de classificatie van AMFORI BSCI, moet transparantie geven over het naleven van goede arbeidsomstandigheden.

In het hoofdstuk 'Algemeen' leggen we uit hoe we de impacts, risico's en kansen identificeren door middel van de dubbele materialiteitsanalyse. Gedetailleerde informatie over elk materieel onderwerp, inclusief beleid, maatregelen, doelen en maatstaven is opgenomen in de thematische hoofdstukken onder 'Milieu' (E), 'Sociaal' (S) en 'Governance' (G).

Waardeketen



Materiële duurzaamheidsonderwerpen

- 1 Broeikasgasemissies
- 2 Energieverbruik
- 3 Beheer van vissoorten
- 4 Dierenwelzijn
- 5 Soortrijkdom
- 6 Ontbossing
- 7 Afval en verpakkingsmaterialen
- 8 Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen
- 9 Medewerkerstevredenheid en ontwikkeling

- 10 Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen in de keten
- 11 Gezondheid en voeding consument
- 12 Voedselveiligheid

- 13 Bedrijfsethiek en integriteit
- 14 Informatiebeveiliging en privacy

● Milieu ● Sociaal ● Governance

Algemeen

Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van het duurzaamheidsverslag

Regelgeving

Het duurzaamheidsverslag is opgesteld in overeenstemming met de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zoals opgenomen in de CSRD die is vastgesteld door de EU. Vooruitlopend op de omzetting van dit raamwerk in de Nederlandse wetgeving passen wij deze regelgeving sinds boekjaar 2024 toe.

Wij maken gebruik van de mogelijkheden in de 'quick fix' zoals 11 juli 2025 aangenomen door de Europese Commissie. De quick fix biedt rapportageverlichtingen voor beursgenoteerde bedrijven in 2025 en 2026 in afwachting van de nieuwe CSRD regelgeving vanaf boekjaar 2027. Dit betekent dat wij:

- De hoofdstukken Biodiversiteit en ecosystemen (E4), Werknemers in de waardeketen (S2) en Consumenten en eindgebruikers (S4) in samengevatte vorm rapporteren.
- Infaserings- en vrijwillige datapunten niet rapporteren. Dit is overeenkomstig boekjaar 2024. De maatstaven waarvoor wij infasering hebben toegepast zijn nader gespecificeerd in het hoofdstuk '[Bijlagen en openbaarmakingsvereisten](#)' op pagina 135.

Daarnaast maken wij dit boekjaar al gebruik van de mogelijkheid vanuit de nieuwe gedelegeerde verordening van de Europese Commissie om de nieuwe tabellen voor de EU Taxonomie te hanteren. Vanaf boekjaar 2026 is dit een verplichting. Wij hebben de 10% materialiteitsgrens volgens de nieuwe regelgeving niet toegepast maar alle categorieën overeenkomstig voorgaand jaar gerapporteerd.

Kaders en selectie van gegevens

Het duurzaamheidsverslag is opgedeeld in de hoofdstukken 'Milieu', 'Sociaal' en 'Governance'. In deze hoofdstukken zijn de voor de Groep relevante duurzaamheidsthema's opgenomen die volgens onze dubbele materialiteitsanalyse (DMA) als materieel zijn beschouwd. De reikwijdte van onze DMA en de daarbij toegepaste methodologie en veronderstellingen worden verder toegelicht in de paragraaf Dubbele materialiteitsanalyse. Alle gegevens over broeikasgasemissies (scope 1, 2 en 3) worden gerapporteerd op basis van het Greenhouse Gas Protocol.

Sligro Food Group is van mening dat het directe impact kan uitoefenen op de doelstellingen die liggen binnen onze eigen activiteiten. Om die reden zijn de gedefinieerde doelstellingen gericht op die impacts, risico's en kansen die binnen de directe invloedssfeer van Sligro Food Group liggen. Daar waar de organisatie deze invloedssfeer ook heeft op de impacts, risico's en kansen binnen de waardeketen van Sligro Food Group en de daaraan gerelateerde doelstellingen is dat in dit verslag expliciet opgenomen en toegelicht waarom daar wel doelstellingen voor zijn geformuleerd.

Basis voor metingen

De waarderingsgrondslagen in het boekjaar zijn gebaseerd op de hiervoor genoemde ESRS standaarden. De gebruikte definities, veronderstellingen en emissiefactoren staan vermeld in de bijlage 'Grondslagen en veronderstellingen', samen met referenties.

Consolidatie en reikwijdte

De gegevens in het duurzaamheidsverslag zijn geconsolideerd volgens dezelfde grondslagen als de jaarrekening (zie paragraaf '[I. Grondslagen voor de consolidatie](#)' van de jaarrekening). De geconsolideerde ESG-gegevens omvatten daarom de gegevens van Sligro Food Group N.V. en de dochterondernemingen waarover Sligro Food Group N.V. overheersende zeggenschap heeft. Intragroepgegevens worden, voor zover van toepassing en mogelijk, geëlimineerd bij het opstellen van het duurzaamheidsverslag.

Geassocieerde deelnemingen zijn niet opgenomen in de geconsolideerde ESG-gegevens. Broeikasgasemissies dienen te worden meegenomen in de geconsolideerde ESG-gegevens volgens de mate waarin de Groep operationele zeggenschap heeft over geassocieerde deelnemingen. Omdat de Groep over geen van haar geassocieerde deelnemingen operationele zeggenschap heeft, zijn de broeikasgasemissies op basis van dezelfde organisatorische grenzen geconsolideerd als de overige ESG-gegevens.

De consolidatie van alle kwantitatieve ESG-gegevens volgt de bovenstaande principes, tenzij anders vermeld.

Het duurzaamheidsverslag heeft ook betrekking op de activiteiten in de upstream en downstream waardeketen van de Groep. De kaders van de gerapporteerde gegevens in dit verslag staan opgenomen in de thematische hoofdstukken van dit verslag, in het bijzonder: Klimaatverandering (E1), Biodiversiteit en Ecosystemen (E4), Materiaalgebruik en circulaire economie (E5), Werknemers in de waardeketen (S2) en Consumenten en eindgebruikers (S4).

Beperkingen van het duurzaamheidsverslag

Het duurzaamheidsverslag 2025 is ons tweede verslag waarin wij rapporteren volgens de nieuwe ESRS-standaarden voor duurzaamheidsrapportering. Hoewel dit het tweede rapporteringsjaar overeenkomstig de CSRD is brengt dit nog steeds onzekerheden met zich mee door onder andere het ontbreken van historische informatie, sectorspecifieke standaarden en betrouwbare (markt)informatie. Daarnaast zijn implementatierichtlijnen en overige regelgeving ook nog onderhanden en heeft omzetting van de CSRD in de Nederlandse wetgeving per heden nog niet plaatsgevonden. Als gevolg hiervan hebben wij bij het opstellen van dit duurzaamheidsverslag te maken met de volgende relevante inherente beperkingen:

- Omdat dit pas het tweede rapporteringsjaar is onder de CSRD hebben wij aannames, schattingen en oordelen toegepast op de verantwoorde informatie die onzekerheden met zich meebrengen. Wij hebben met de grootste zorgvuldigheid en inspanning onze berekeningen en schattingen uitgevoerd, desondanks kan het voorkomen dat door het beschikbaar komen van aanvullende informatie, interpretaties en/of inzichten in de toekomst de uitkomsten van de verantwoorde berekeningen en schattingen anders uitvallen.

- Wij werken continu aan het versterken van het interne beheersingssysteem met betrekking tot duurzaamheidsinformatie. Dit proces zal bijdragen aan de consistentie en betrouwbaarheid van toekomstige duurzaamheidsverslagen.
- In dit verslagjaar ondervinden wij beperkingen door het ontbreken van voldoende gegevens uit de waardeketen. Aangezien een groot deel van onze waardeketen in 2025 nog niet onder de rapporteringsverplichting valt, is er sprake van een achterstand in het beschikbaar stellen van relevante informatie. Naarmate meer partijen in de waardeketen hun rapportageprocessen ontwikkelen, verwachten wij meer volledige en nauwkeurige data te kunnen opnemen.
- Door het ontbreken van uitgebreide historische informatie ten aanzien van duurzaamheidsrapportering die vergelijking met andere ondernemingen niet altijd goed mogelijk maakt, alsmede specifieke standaarden, kunnen interpretaties, meettechnieken en schattingen die gebruikt zijn niet uniform zijn tussen ondernemingen.

Ondanks bovengenoemde inherente beperkingen, vormen de uitkomsten van onze processen, berekeningen en schattingen zoals opgenomen in dit duurzaamheidsverslag een betrouwbare weergave overeenkomstig de ESRS-standaarden en zijn deze gebaseerd op basis van onze beste inschatting op basis van de huidige beschikbare informatie.

Beperkingen van het dubbele materialiteitsanalyse proces

Bij de uitvoering van onze dubbele materialiteitsanalyse hebben wij gesteund op onze ervaring en kennis van interne medewerkers, daarnaast zijn de uitkomsten gevalideerd met externe stakeholders. Ook hier geldt dat de uitvoering van deze analyse in 2024 voor de eerste keer is uitgevoerd en daarom ook onderhevig is aan de genoemde inherente beperkingen. In komende jaren zullen wij onze dubbele materialiteitsanalyse verder verfijnen en verankeren in onze doorlopende due diligence processen en stakeholderdialogen. Daarnaast zullen wij eventuele sectorspecifieke informatie, informatie van vergelijkbare ondernemingen en andere ervaringen betrekken in dit proces. Dat betekent dat hierdoor op termijn de uitkomsten van onze dubbele materialiteitsanalyse kunnen worden beïnvloed.

Ondanks deze inherente beperkingen, vormen de uitkomsten van het dubbele materialiteitsanalyse proces zoals opgenomen in dit duurzaamheidsverslag een betrouwbare weergave overeenkomstig de ESRS-standaarden en zijn deze gebaseerd op basis van onze beste inschatting op basis van de huidige beschikbare informatie.

Belangrijkste oordelen, schattingen en veronderstellingen

Het opstellen van het duurzaamheidsverslag vereist dat de Directie oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de rapportage van enkele ESG-gegevens. De voor de Groep significante schattingen en veronderstellingen hebben betrekking op de berekening van de emissiefactoren, scope 3 emissies, recyclebaarheid van producten, afval en de afronding van de e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' in België. Deze schattingen en veronderstellingen zijn nader toegelicht bij de betreffende ESG-gegevens en grondslagen. Schattingen en veronderstellingen worden gemaakt op basis van ervaring, de ontwikkeling van ESG-rapportagestandaarden en toekomstige verwachtingen die, gegeven de omstandigheden, als relevant kunnen worden beschouwd. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

Schattingwijzigingen worden opgenomen in de periode waarin de betreffende schatting wordt herzien. Daarnaast maken wij schattingen bij het toepassen van de waarderingsgrondslagen. Voor meer informatie over de belangrijkste schattingen, oordelen en aannames die wij hebben toegepast, verwijzen wij naar de pagina's met kwantitatieve ESG-gegevenstabellen.

Vergelijkende cijfers

Voor aanpassingen van vergelijkende cijfers in ESG-gegevens wordt voor de individuele gegevens een beoordeling uitgevoerd of wij cijfers moeten aanpassen. Waar gegevens zijn aangepast wordt dit in de toelichting duidelijk aangegeven.

De vergelijkende cijfers van enkele maatstaven zijn aangepast ten opzichte van het duurzaamheidsverslag 2024. Deze aanpassingen zijn in lijn met de eerder genoemde beperkingen van het duurzaamheidsverslag. De aanpassingen hebben betrekking op de volgende onderdelen:

- Scope 3-emissies (Hoofdstuk E1)
- De hoeveelheid restafval (Hoofdstuk E5)
- De beloningsverhouding tussen de CEO en de mediane jaarlijks beloning (Hoofdstuk S1)

Wijzigingen in opstelling of presentatie

Het materiële onderwerp 'Beheer van vissoorten' is vanaf boekjaar 2025 opgenomen in het hoofdstuk Biodiversiteit en ecosystemen (E4) in plaats van Water en mariene hulpbronnen (E3). Zie voor een verdere toelichting het hoofdstuk Dubbele Materialiteitsanalyse.

Verwijzingen en andere EU-wetgeving

In de bijlage van het duurzaamheidsverslag is een overzicht opgenomen van onderdelen in het duurzaamheidsverslag die openbaar moeten worden gemaakt maar zijn opgenomen door middel van verwijzing. In bijlage 2 is een lijst van datapunten opgenomen in dwarsdoorsnijdende en thematische standaarden die voortkomen uit andere EU-wetgeving.

Doelstellingen

Doelstellingen zijn in 2024 bepaald door de ESG-stuurgroep en vastgesteld door de Directie. Doelstellingen zijn bepaald op basis van interne metingen voor boekjaar 2023 en boekjaar 2024, kennis en ervaring vanuit vakinhoudelijk verantwoordelijken binnen Sligro en de doorrekening van maatregelen in de toekomst. Wij hebben geen externe stakeholders betrokken bij het zetten van doelstellingen.

Dubbele materialiteitsanalyse

Introductie

Wij hebben onze dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uitgevoerd op basis van de ESRS.

Wij zijn ervan overtuigd dat het hieronder gepresenteerde resultaat een getrouw beeld geeft van onze impact, risico's en kansen, maar wij erkennen ook dat de methodologie beperkingen heeft. Daarom zullen wij onze DMA in komende jaren herijken op basis van interpretaties en ervaringen vanuit de markt.

Dubbele materialiteitsanalyse 2025

In 2025 hebben wij een analyse uitgevoerd waaruit blijkt dat interne en externe ontwikkelingen geen materiële impact hebben op de resultaten van de dubbele materialiteitsanalyse. De materiële onderwerpen en de bijbehorende impacts, risico's en kansen zijn in 2025 inhoudelijk ongewijzigd gebleven. Wel hebben wij de formulering van diverse impacts, risico's en kansen taalkundig aangescherpt. Deze aanpassing betreft uitsluitend een tekstuele verfijning en heeft geen invloed op de strekking van de betreffende impacts, risico's en kansen. Hierom is besloten om de uitkomsten van deze interne analyse niet opnieuw te valideren met externe stakeholders.

Daarnaast hebben wij vanuit nadere duiding van regelgeving en vergelijking met peers vastgesteld dat het materiële duurzaamheidsonderwerp 'Beheer van vissoorten' beter gerapporteerd kan worden in het hoofdstuk Biodiversiteit en ecosystemen (E4) in plaats van Water en mariene hulpbronnen (E3). Dit hebben wij vanaf boekjaar 2025 gewijzigd in ons duurzaamheidsverslag.

Resultaat dubbele materialiteitsanalyse

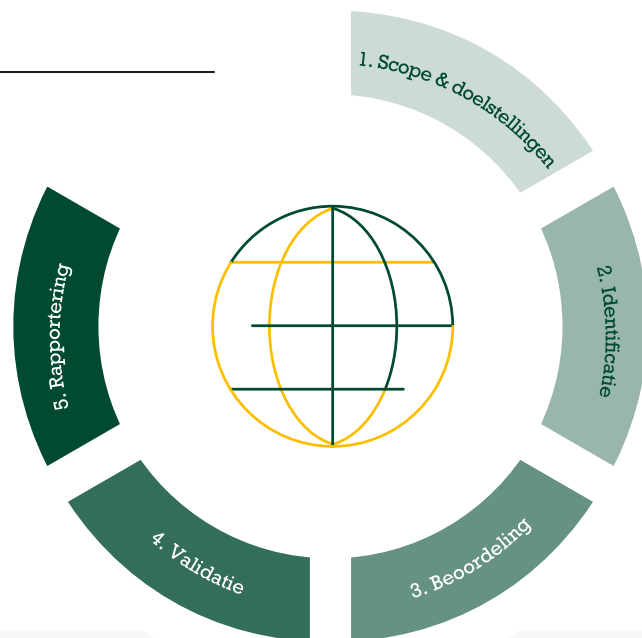
Wij hebben enerzijds de impact van Sligro Food Group op het milieu en de maatschappij geïdentificeerd (impact materialiteit). Anderzijds zijn de duurzaamheidsgerelateerde risico's waaraan wij als bedrijf blootstaan en de kansen die het biedt geïdentificeerd vanuit de financiële materialiteit (outside-in). Het resultaat per materieel onderwerp wordt in de figuur hiernaast weergegeven.



Materiële duurzaamheidsonderwerpen

1. Broeikasgasemissies
2. Energieverbruik
3. Beheer van vissoorten
4. Dierenwelzijn
5. Soortenrijkdom
6. Ontbossing
7. Afval en verpakkingsmaterialen
8. Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen
9. Medewerkerstevredenheid en ontwikkeling
10. Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen in de keten
11. Gezondheid en voeding consument
12. Voedselveiligheid
13. Bedrijfsethiek en integriteit
14. Informatiebeveiliging en privacy

Dubbele materialiteitsbeoordeling



1. Scope en doelstellingen

Wat betekent materialiteit voor Sligro Food Group en wat zijn onze doelstellingen.

2. Indentificatie

Identificeren en definiëren van potentiële materiële onderwerpen.

3. Beoordeling

Een beoordeling uitvoeren om na te gaan welke onderwerpen materieel lijken vanuit een impact-perspectief en/of vanuit een financieel perspectief.

4. Validatie

Het valideren van de resultaten van stap 3 met externe stakeholders.

5. Rapportering

De resultaten en het proces van de materialiteits-beoordeling documenteren.

Materiële duurzaamheidsgerelateerde impacts, risico's en kansen

Zoals te zien is in de tabel op pagina 86, hebben wij veertien duurzaamheidsthema's als materieel beoordeeld voor Sligro Food Group. Elk materieel duurzaamheidsthema wordt nader toegelicht in de betreffende thematische hoofdstukken 'Milieu', 'Sociaal' en 'Governance'. Hierin specificeren wij voor elke materieel duurzaamheidsthema de sub-onderwerpen waarop onze materiële impacts, risico's en kansen betrekking hebben. Wij hebben in dit verslag beleid, maatregelen, doelen en maatstaven uitgewerkt voor de materiële impacts, risico's en kansen.

Methodologieën en aannames

Proces

Wij hebben processtappen gedefinieerd voor het uitvoeren van de dubbele materialiteitsanalyse.

Processtappen

1. Definieren wat materialiteit betekent

In deze eerste fase hebben wij gedefinieerd wat materialiteit voor Sligro Food Group betekent. Hiertoe hebben wij bepaald welke bedrijfsonderdelen in scope zijn voor het duurzaamheidsverslag. Als onderdeel van deze stap hebben wij voor de verschillende criteria van zowel de impact materialiteit als de financiële materialiteit drempelwaarden bepaald en vastgesteld.

2. Identificeren van risico's, kansen en impacts.

Als voorbereiding op de workshops voor de materialiteitsanalyse hebben wij een longlist opgesteld van potentiële en daadwerkelijke negatieve en positieve impacts en financiële risico's of kansen. De longlist is besproken in en gevalideerd door de ESG-stuurgroep.

3. Beoordeling welke onderwerpen materieel zijn

Op grond van de in stap 2 opgestelde longlist is een interactieve werksessie gehouden waarin voor elk ESRS-onderwerp een beoordeling van de materialiteit op basis van de vastgestelde drempelwaarde uit stap 1 is uitgevoerd. De deelnemers aan de workshop hebben hun input gegeven op elk onderwerp en op basis daarvan is de 'mate van materialiteit' per onderwerp bepaald.

4. Afstemming en validatie met externe stakeholders

Ons beleid onderstreept onze inzet om actief te luisteren naar, en samen te werken met onze stakeholders. De inzichten die voortkomen uit deze afstemmingen dienen als informatie voor onze dubbele materialiteitsanalyse.

In dit kader zijn de voorlopige uitkomsten van de materialiteitsanalyse uit stap 3 besproken met externe stakeholders. De dialoog gebeurt op verschillende manieren, zoals gesprekken, interviews en enquêtes met verschillende groepen externe stakeholders. De uitkomsten van de stakeholderdialoog zijn besproken door de Directie en hebben niet geleid tot wezenlijke aanpassingen in de uitkomsten van de materialiteitsanalyse uit stap 3. Onderstaande tabel geeft aan op welke wijze wij de dialoog met de externe stakeholders hebben gevoerd.

5. Evaluatie en vaststelling uitkomsten

De uitkomsten van de stappen 1 tot en met 4 zijn besproken met de ESG-stuurgroep en met de Directie van Sligro Food Group. Hierbij zijn alle aspecten gevalideerd en zijn de uitkomsten van de materialiteitsanalyse, zoals opgenomen op pagina 86, door de Directie vastgesteld. Uiteindelijk leverde de vastgestelde materialiteitsdrempel een definitieve lijst van veertien thema's op die werden beoordeeld als 'belangrijk' of hoger. De definitieve lijst is ten slotte besproken en vastgesteld door de Raad van Commissarissen.

Stakeholder	Hoe is de stakeholder dialoog uitgevoerd	Doelstelling
Aandeelhouders	- Bespreken initiele resultaten DMA - Directe dialoog en bespreking met grote aandeelhouders (>3%) - Toelichting en bespreken op AvA en capital market day	- Inzicht in verwachtingen ten aanzien van duurzaamheid - Verantwoordelijke investeerders aantrekken - Transparantie vergroten
Strategische partners	- Bespreken initiele resultaten DMA	- Vertrouwen opbouwen - Duurzame oplossingen bieden
Overige leveranciers	- Benadering via enquêtes	- Vertrouwen opbouwen - Duurzame oplossingen bieden
Klanten	- Benadering via enquêtes	- Duurzame oplossingen bieden - Klanten informeren over duurzame keuzes
Financiers	- Informeren initiele resultaten DMA - Vragenlijst verstrekt - Bespreking met aanvullende toelichting voor een aantal financiers	- Inzicht krijgen in de standpunten van vertegenwoordigers - Verantwoordelijke investeerders aantrekken - Transparantie vergroten
Werknemers	- Bespreken initiele resultaten DMA - Toelichting en bespreking met OR	- Begrijpen percepties en ervaringen van werknemers - Bijdragen aan een duurzame werkomgeving
Overig	- Bespreken initiele resultaten DMA - Toelichting en bespreking met RvC	- Begrijpen percepties en ervaringen - Inzicht krijgen in standpunten

Toepassingsgebied

Voor onze eigen activiteiten hebben wij de impacts voor milieu en mens geïdentificeerd en beoordeeld, evenals de potentiële risico's en kansen.

Ook hebben wij de impacts, risico's en kansen vanuit onze waardeketen beoordeeld, waarbij wij ons zowel richten op onze upstream- als downstream-activiteiten. De beoordeling van onze waardeketen is gebaseerd op interne kennis en voornamelijk gericht op onze directe leveranciers en afnemers. Dit geldt met name bij het identificeren en beoordelen van de gevolgen voor 'Klimaatverandering' (E1), 'Materiaalgebruik en circulaire economie' (E5), 'Werknemers in de waardeketen' (S2) en 'Consumenten en eindgebruikers' (S4).

In onze beoordeling van de impact materialiteit hebben wij zowel de positieve en negatieve impacts, als actuele en potentiële impacts met betrekking tot duurzaamheidskwesties betrokken.

In onze beoordeling van de financiële materialiteit hebben wij potentiële en daadwerkelijke duurzaamheidsgerelateerde risico's en kansen betrokken die een negatieve financiële impact op Sligro Food Group kunnen hebben.

Voor de potentiële impacts, risico's en kansen van zowel de impact materialiteit als de financiële materialiteit hebben wij een inschatting gemaakt van de waarschijnlijkheid dat het risico of de kans zich voordoet.

Scoring

Impacts (inside out > impact materialiteit)

In overeenstemming met de ESRS richtlijnen zijn de drie parameters 'Schaal', 'Reikwijdte' en 'Onomkeerbaar karakter' gezamenlijk gebruikt om de ernst van de daadwerkelijke impacts te beoordelen.

1. Bij het scoren van de 'Schaal' hebben wij beoordeeld hoe groot de impact is op het milieu en/of de mensen (zowel positief als negatief).
2. Bij de score 'Reikwijdte' hebben wij beoordeeld hoe wijdverspreid de impact is, gebaseerd op parameters zoals het aantal locaties en het aantal werknemers.
3. Bij de score 'Onomkeerbaar karakter' hebben wij beoordeeld hoe moeilijk het is om de schade ongedaan te maken in termen van kosten en tijd.

Voor de bepaling van de feitelijke negatieve en positieve actuele impacts is elk van de drie bovengenoemde parameters evenredig meegenomen. Voor negatieve en positieve potentiële impacts zijn deze parameters afgezet tegen de mate van waarschijnlijkheid. Een lage waarschijnlijkheid resulteert dus in een lagere impact score, met uitzondering van impacts op mensenrechten waar de ernst van de impact voor gaat op de waarschijnlijkheid. De score voor 'Onomkeerbaar karakter' is alleen gebruikt voor negatieve impacts.

Risico's en kansen (outside in > financiële materialiteit)

De omvang van de financiële impact is door Sligro Food Group gerelateerd aan een percentage van de EBITDA. De classificatie die door Sligro Food Group is toegepast is laag, gemiddeld of hoog. De waarschijnlijkheid voor het zich voordoen van het potentiële risico of de kans is hierin meegenomen. Een lage waarschijnlijkheid resulteert dus ook in een lagere score.

Drempels

Wij hebben de materialiteitsdrempels vastgesteld op 'belangrijk'. Dit betekent dat impacts, risico's en kansen met een score van 'belangrijk' of hoger als materieel worden beschouwd. In de tabel op pagina 90 is duidelijk gemaakt wat de voor Sligro Food Group materiële onderwerpen zijn.



Connectiviteitsmatrix

	Materieel thema	Materiele onderwerpen	Impact materialiteit	Financiële materialiteit	Plaats in de waardeketen	Tijds-horizon	Link SDG	Referentie, vanaf
 Milieu	Klimaatverandering	Broeikasgasemissies	✓	✓				p. 93
		Energieverbruik		✓				p. 93
	Biodiversiteit en ecosystemen	Beheer van vissoorten	✓					p. 108
		Dierenwelzijn	✓					p. 108
		Soortenrijkdom	✓					p. 108
		Ontbossing	✓					p. 108
	Materiaalgebruik en circulaire economie	Afval- en verpakkingsmaterialen	✓	✓				p. 112
 Sociaal	Eigen personeel	Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen	✓					p. 118
								
								
		Medewerkerstevredenheid en ontwikkeling	✓	✓				p. 118
	Werknemers in de waardeketen	Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen in de keten	✓	✓				p. 125
								
	Consumenten en eindgebruikers	Gezondheid en voeding consument	✓					p. 127
		Voedselveiligheid	✓	✓				p. 127



Connectiviteitsmatrix

	Materieel thema	Materiele onderwerpen	Impact materialiteit	Financiële materialiteit	Plaats in de waardeketen	Tijds-horizon	Link SDG	Referentie, vanaf
 Governance	Zakelijk gedrag	Bedrijfsethiek en integriteit	✓					p. 130
		Informatiebeveiliging en privacy	✓	✓				p. 130

  Upstream   Downstream  Korte termijn (< 1 jaar)  Middellange termijn (1-5 jaar)  Lange termijn (> 5 jaar)

Milieu

19.021
ton CO₂-eq

Scope 1-emissies

2024: 27.348 ton CO₂-eq

Doelstelling 2030: 15.000 ton CO₂-eq

16.951
ton CO₂-eq

Scope 2-emissies
marktgebaseerd

2024: 28.828 ton CO₂-eq

Doelstelling 2030: 5.000 ton CO₂-eq

1.629.354 ton CO₂-eq

Scope 3-emissies

2024: 1.768.906 ton CO₂-eq





Klimaatverandering (E1)

Dit thematische hoofdstuk Milieu (E) bevat naast de materiële milieu-onderwerpen ook de rapportage overeenkomstig artikel 8 van de EU-taxonomieverordening.

Introductie

Het afremmen van klimaatverandering is een belangrijk onderwerp in de samenleving en binnen Sligro Food Group. Dat heeft binnen ons bedrijf geresulteerd in initiatieven rondom het verduurzamen van het energieverbruik en de reductie van broeikasgasemissies binnen onze directe invloedsfeer. Wij streven in het beoordelen van oplossingen naar een duurzame balans tussen ecologische impact en economische groei en rendement.

Transitieplan voor klimaatmitigatie (E1-1)

Het transitieplan van Sligro Food Group is gericht op het realiseren van een vermindering van de broeikasgasemissies in lijn met onze langetermijnklimaatstrategie.

Sinds 2010 zijn wij actief bezig met het reduceren van de CO₂-uitstoot van onze activiteiten en hebben we een doelstelling geformuleerd om de CO₂-uitstoot in relatie tot omzet te reduceren. In 2024 hebben wij de wijze waarop wij de broeikasgasemissies berekenen in lijn gebracht met de CSRD en het Greenhouse Gas Protocol en daarmee ook een nieuwe doelstelling bepaald voor onze scope 1- en 2-emissies.

Hoewel de uitstoot van de eigen activiteiten (scope 1 en 2) maar een relatief klein deel uitmaakt van onze totale uitstoot in de waardeketen, hebben wij hier directe controle over en kunnen wij hier op korte termijn de grootste directe impact hebben. De scope 3-berekeningen bevatten nog veel inschattingen en onze inzichten in de significante scope 3-emissies zijn nog beperkt.

Onze doelstelling is om de scope 1-2-emissies (marktgebaseerd) te reduceren naar maximaal 20.000 tCO₂eq in 2030 ten opzichte van 56.176 tCO₂eq in basisjaar 2024. Deze doelstelling voor 2030 is verenigbaar met de Overeenkomst van Parijs.

Wij verwachten onze doelstellingen te bereiken door een aantal concreet gedefinieerde en realistische maatregelen:

- Inkoop van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen: ons streven is dat in 2030 100% van de ingekochte elektriciteit van de Groep uit hernieuwbare bronnen komt, mits de kosten economisch acceptabel blijven.
- Toepassing van milieuvriendelijke koelmiddelen: de afgelopen jaren hebben wij reeds veel koelinstallaties die gebruik maken van chemische koelmiddelen vervangen door installaties met natuurlijke koudemiddelen of koudemiddelen met een zeer lage emissie. Onze doelstelling is om in 2030 alle installaties met chemische koelmiddelen te hebben vervangen. Dit is ook opgenomen in ons investeringsprogramma tot 2030.
- Vermindering van energieverbruik met 5-15% door verduurzaming van panden: ook de komende jaren zullen wij verschillende panden gasloos maken, beter isoleren, voorzien van ledverlichting en voorzien van zonnepanelen.
- Wij zijn in 2023 begonnen met de aanschaf van elektrische vrachtwagens en verwachten tot en met 2030 10-25% van onze huidige dieselvrachtwagens te vervangen door elektrische vrachtwagens en alle andere transportmiddelen grotendeels geëlektrificeerd te hebben.

Een aanzienlijk deel van onze investeringen wordt jaarlijks ingezet op verduurzaming en ombouw van onze vestigingen en de verduurzaming van onze transportactiviteiten. Onze investeringen in 2025 worden toegelicht in de Financiële resultaten en in de EU-taxonomie CapEx tabel die is opgenomen in de bijlagen. Tussen 2026 en 2030 verwachten we investeringen te moeten doen die vergelijkbaar zijn met die van de afgelopen jaren om de emissiereductiedoelstelling voor scope 1-2 voor 2030 te



halen. Het inkopen van stroom uit hernieuwbare bronnen in plaats van grijze stroom heeft voornamelijk een beperkte stijging van onze huisvestingskosten tot gevolg. Wij onderkennen een risico op kostenstijging van 'groene stroom'. Vandaar dat wij ook blijven inzetten op reductie van het energieverbruik en eigen hernieuwbare energieopwekking.

Tot en met 2030 zullen onze scope 1-2-emissies met name worden veroorzaakt door het dieselverbruik van een deel van onze vrachtwagens, gasverbruik in een aantal vestigingen, chemische koelmiddelen voor een deel van onze koelinstallaties en nog ingekochte grijze stroom. De emissies door chemische koelmiddelen van nog niet vervangen koelinstallaties zijn onvoorspelbaar en zouden tot hogere emissies kunnen leiden gedurende de periode tot 2030. Ook vertragingen in verbouwingen kunnen resulteren in minder scope 1-2-emissiereducties en daarmee hogere emissies in 2030.

Na 2030 verwachten wij nog maar een beperkt aantal panden 'gasloos' te moeten maken. De elektrificatie van onze vrachtwagens loopt ook na 2030 nog door en is mede afhankelijk van ontwikkelingen van het Nederlandse en Belgische stroomnet en de wetgeving op binnensteden die een gelijk speelveld in de sector moet borgen.

De investeringen die opgenomen zijn in het transitieplan zijn afgestemd met de middellangetermijnstrategie van de Groep en opgenomen in de totale investeringsplannen van de Groep voor de komende jaren. Het transitieplan 2024 is op deze wijze geborgd binnen de organisatie en is goedgekeurd door de Directie en de Raad van Commissarissen. De gedurende het boekjaar 2025 gerealiseerde investeringen en afgesloten contracten die een bijdrage leveren aan de scope 1-2-emissiereductie liggen in lijn met de verwachte maatregelen zoals opgenomen in het transitieplan. Het transitieplan 2025 ligt in lijn met het transitieplan 2024 en is daarom niet opnieuw formeel goedgekeurd door de Directie en de Raad van Commissarissen.

Strategie en businessmodel (ESRS 2 SBM-3)

Sligro Food Group is actief binnen alle belangrijke marktsegmenten van de foodservicemarkt in Nederland en België en heeft met circa 75.000 artikelen een breed assortiment. Het assortiment wordt continu onderhouden op basis van vraag en aanbod. Het beschikbaar stellen en tijdig leveren van kwalitatief goed en passend assortiment vormt de basis van onze bedrijfsactiviteiten.

Op basis van de uitgevoerde klimaatrisicotests en transitierisicotests is een veerkrachtanalyse uitgevoerd. Door de relatief beperkte klimaatrisico's op de eigen activa en de wijde verspreiding van zelfbedieningsgroothandels en bezorgservicegroothandels over Nederland en België zijn wij voldoende veerkrachtig om gevolgen van eventuele klimaatincidenten in beide landen op te vangen.

De klimaatrisico's in onze waardeketen zullen naar onze verwachting in de toekomst groter zijn. De kans op beperkte beschikbaarheid door schaarste van grondstoffen en materialen zal toenemen. Door geografische spreiding van onze leveranciers en langdurige samenwerkingsrelaties reduceren wij dit risico waar mogelijk. Ook kijken wij vooruit en hebben contact met klanten over mogelijke alternatieven. Op korte termijn zorgt een goede afstemming tussen de afdelingen inkoop- en assortimentsmanagement en supply chain voor de optimale beschikbaarheid van kritieke producten en materialen.

Nieuwe wet- en regelgeving rond de energietransitie volgen wij op de voet. Wij hebben tijdig ingespeeld op de invoering van zero-emissiezones voor vracht- en bestelauto's in zeventien binnensteden en onze investeringsplannen om oude koelinstallaties die nog gebruik maken van synthetische koelmiddelen tijdig te vervangen zijn afgestemd op de hiervoor wettelijk gestelde einddatum.



Door geografische spreiding van onze leveranciers en langdurige samenwerkingsrelaties reduceren wij het risico van beperkte beschikbaarheid door schaarste.

Bert Vanmoortel, Chief Buying & Merchandising Officer



Impact, risico en kansenmanagement (ESRS 2 IRO-1)

ESRS E1 Klimaatverandering

Materiële impact, risico of kans	Omschrijving
Klimaatadaptatie (fysiek risico)	Klimaatverandering kan voor (financiële) risico's zorgen, bijvoorbeeld door stijgende temperaturen en extreme weersomstandigheden die leiden tot mislukte of verminderde oogsten. Dit kan de beschikbaarheid van bepaalde producten beïnvloeden en zorgen voor hogere grondstof- en inkoopkosten.
Klimaatmitigatie (impact)	Sligro Food Group heeft een negatieve impact op de klimaatverandering middels de broeikasgasemissies van haar eigen energieverbruik (scope 1-2) en in de keten (scope 3) door activiteiten zoals landbouw, veeteelt en transport
Klimaatmitigatie (transitierisico)	Sligro Food Group kan een financieel (transitie)risico lopen bij het reduceren van broeikasgasemissies. Dit risico ontstaat door tekorten aan beschikbare elektriciteit op de markt, hogere dan verwachte investeringsuitgaven voor verbouwingen, koelinstallaties en elektrische transportmiddelen als gevolg van stijgende materiaalprijzen, evenals door onverwachte en inconsistente regelgeving rond dieseltransport en mogelijke boetes voor de uitstoot van chemische koelmiddelen.
Energie (kans)	Sligro Food Group kan haar operationele kosten verlagen door het nemen van energie-efficiëntiemaatregelen en het benutten van subsidieregelingen. Daarnaast kunnen voordelen worden behaald door het afsluiten van gunstige, duurzame contracten met energieleveranciers

Klimaatrisicotoets

Fysieke klimaatrisico's in eigen activiteiten

Wij hebben in 2024 beoordeeld welke activa van materieel belang zijn voor de continuïteit van onze bedrijfsactiviteiten. Dit betreft een deel van onze bedrijfspanden in Nederland en België. Er hebben zich geen belangrijke wijzigingen voorgedaan in deze activa en onze beoordeling.

In de EU Taxonomie zijn 28 klimaatgevaren¹ geïdentificeerd. Wij hebben de klimaatgevaren die relevant zijn in Nederland en België in kaart gebracht. Voor zowel de huidige situatie als het verwachte klimaat in 2050 hebben wij een beoordeling gedaan van de mogelijke impact van de verschillende soorten relevante klimaatgevaren op de geïdentificeerde activa, op basis van twee mogelijke klimaatscenario's². Wij achten een periode van 25 jaar vooruitkijken passend bij de levensduur van onze activa en strategische planning.

Per pand is de kans en de impact van de relevante klimaatgevaren bepaald en zijn wij tot een klimaatrisicoscore gekomen. Voor de beoordeling van de kans is een omgevingsscore uit openbare databronnen gebruikt. De impact is uitgedrukt in een gebouwsscore die is bepaald op basis van intern aanwezige kennis van de kenmerken en kwaliteit van de panden.

Voor alle geïdentificeerde hoge of zeer hoge omgevingsrisico's is vastgesteld dat hiermee voldoende rekening is gehouden bij de bouwkwiteit van de panden of dat omgevingsaanpassingen gepland zijn om deze risico's afdoende te mitigeren. Conclusie is dat op basis van deze klimaatrisicotoets geen aanvullende maatregelen benodigd zijn.

Fysieke klimaatrisico's in onze waardeketen

Wij hebben vastgesteld welke locaties en landen van onze leveranciers, producenten, afnemers en andere activiteiten in onze waardeketen van vitaal belang zijn. Ook hier hebben wij ons gericht op eerdergenoemde twee klimaatscenario's en op de tijdshorizonten 'huidig' en '2050' en de daarop van toepassing zijnde relevante klimaatgevaren geselecteerd.

Met betrekking tot onze leveranciers zijn wij van mening dat wij voldoende maatregelen hebben getroffen om de fysieke klimaatrisico's te ondervangen, door de invulling van inkoopbeleid met betrekking tot omvang en risicospreiding van onze leveranciers, de aanwezigheid van alternatieve producten in het assortiment en door de aanwezige processen, zoals het op relatief korte termijn kunnen aanbieden van deze alternatieve producten.

1. Gedelegeerde Verordening (EU) 2021/2139
2. Gehanteerde scenario's: Shared Socioeconomic Pathways SSP1-2.6 (beperkte emissies) en SSP5-8.5 (grote emissies) van het IPCC.



Voor drie grote verspartners en -leveranciers op het gebied van AGF, vlees en wild & gevogelte is de (product)afhankelijkheid groot, omdat Sligro Food Group in Nederland en een belangrijk deel van de activiteiten in België dit assortiment exclusief via deze partijen inkoopt. Voor de vestigingslocaties van deze partijen, allen in Nederland, is daarom de omgevingsscore berekend. Hieruit zijn geen significante risico's naar voren gekomen die verdere maatregelen behoeven.

Daarnaast is aandacht besteed aan de klimaatrisico's in Nederland en België, omdat dit onze afzetmarkt is en een groot deel van onze verkochte producten ook hier vandaan komt. Voor beide landen is de mogelijke impact per klimaatgevaar beoordeeld op basis van een kwalitatieve inschatting door interne deskundigen. Hieruit is geconcludeerd dat de klimaatverandering (natter, warmer en droger) in Nederland en België voornamelijk een impact heeft op onze afzetkanalen, zoals restaurants en dagrecreatie, die omzet kunnen mislopen door nattere of té hete zomers. Wij schatten dit risico echter in als laag, omdat de branche en omgeving zich hierop aanpassen.

Klimaattransitierisico's

Naast de beoordeling van de fysieke klimaatrisico's hebben wij vorig jaar ook de risico's en kansen rond de klimaattransitie beoordeeld, door deskresearch, vergelijking met branchegenoten en interviews met verschillende stakeholders. Het risico op stijgende kosten van grondstoffen en materialen is hoog. Daarnaast erkennen wij meerdere risico's rondom veranderende wet- en regelgeving en de vervanging van bestaande producten en diensten door opties met lagere emissies, die wij gemiddeld inschatten. Wij zijn van mening dat deze risico's en kansen die deze veranderingen kunnen bieden in 2025 nog steeds bestaan en voldoende meegenomen zijn in onze toekomstvisie, ons beleid en de daarop afgestemde processen en maatregelen. De verduurzaming van onze panden en het wagenpark zijn hier voorbeelden van.

Klimaatbeleid (E1-2)

In het bedrijfsmodel van Sligro Food Group zal in de te voorziene toekomst altijd energie gebruikt worden. Het beleid is daarom gericht op het verduurzamen en besparen van de benodigde energie, wat ook als belangrijk attentiepunt naar voren is gekomen in de gesprekken met stakeholders.

Klimaatmitigatie, energie-efficiëntie en hernieuwbare energie

Sligro Food Group heeft de ambitie om haar broeikasgasemissies stap voor stap terug te brengen en zoekt hierbij naar een balans tussen ecologisch en economisch rendement. Om deze te relateren aan de ontwikkeling van de onderneming en om over meerdere jaren een reëel resultaat van onze inspanningen te kunnen laten zien, zullen wij, naast de rapportage over de scope 1, 2 en 3-emissies, óók de broeikasgasintensiteit op basis van netto-opbrengsten monitoren.

Wij richten ons de komende jaren op een reductie van onze scope 1-2-emissies en realiseren dat via ons meerjarig onderhouds- en investeringsprogramma in bouw en transport en ons inkoopbeleid van elektriciteit.

Wij zullen geleidelijk de overstap maken van inkoop van grijze stroom naar groene stroom door in Nederland via inkoopcoöperatie Superunie en in België direct met onze energieleveranciers te kijken naar de beschikbare opties. Uiterlijk in 2030 zal alle stroom die wij direct inkopen uit hernieuwbare bronnen komen, mits dit economisch verantwoord blijft. Daarnaast streven wij ernaar om onze afhankelijkheid van conventionele, fossiele brandstoffen aanzienlijk te verminderen en stap voor stap over te schakelen op hernieuwbare en groene energieoplossingen waar mogelijk.

In de investeringsplannen van onze bedrijfslocaties houden wij naast de afstemming op onze strategische plannen en de uitrol van onze zelfbediening in 3.0 stijl, rekening met wettelijke vereisten op het gebied van bouw en klimaat, de conditie van de panden en de verduurzaming ervan. Daarbij maken wij bij veel investeringsplannen gebruik van BREAAm richtlijnen om te bepalen welke investeringen passend zijn en economisch rendabel, rekening houdend met mogelijke subsidies.

Nieuwe panden en panden die worden verbouwd, worden 'gasloos' gemaakt als dit nog niet het geval is. Ze worden in alle gevallen voorzien van ledverlichting en koelinstallaties die gebruik maken van koudemiddelen zonder of met zeer lage emissies. Als panden geschikt zijn om zonnepanelen op het dak te plaatsen, zullen deze bij een verbouwing of nieuwbouw geplaatst worden.

Bij onze middelgrote zelfbedieningsgroothandels onderzoeken wij steeds de mogelijkheid van reductie van vierkante meters. Naast tal van economische voordelen heeft dat ook een reductie van het energieverbruik tot gevolg.



In 2023 zijn wij gestart met de elektrificatie van onze eigen vrachtwagens en ook onze transportpartners vervangen delen van hun vloot door elektrische voertuigen. Bij de planning van de vervanging van de dieselvrachtwagens in onze vloot houden wij rekening met de resterende levensduur en de beschikbaarheid van voldoende laadcapaciteit voor elektrische vrachtwagens in de steden waar onze bezorgservicegroothandels zich bevinden. Beschikbaarheid van voldoende capaciteit in het netwerk is daarbij een beperkende factor en de beschikbaarheid strookt niet altijd met de ambities van gemeenten om de binnensteden emissievrij te maken.

Ook onze kleinere interne en externe transportmiddelen, zoals personenauto's, bakwagens en sprinters, zullen wij aan het einde van de economische levensduur vervangen door elektrische alternatieven.

Wij nemen deel aan brancheoverleggen en lokale initiatieven om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen en technische mogelijkheden, zoals het gebruik van waterstof.

Wij ondersteunen en stimuleren onze sector en keten om tot een betere, gedetailleerdere en meer uniforme beschikbaarheid van emissiedata te komen. Momenteel moeten wij ons baseren op aannames en inschattingen. Wij verwachten dat de beschikbaarheid van betere en preciezere data en de vergroting van onze kennis over de emissies in onze waardeketen de komende jaren tot betere inzichten en concreter beleid zullen leiden.

Klimaatadaptatie

Wij houden de ontwikkelingen met betrekking tot klimaatrisico's nauwlettend in de gaten en bepalen jaarlijks welke onderdelen van onze klimaatrisicotests en transitierisicotests wij herbeoordelen om mogelijke actieplannen bij te stellen.

Maatregelen tegen klimaatverandering (E1-3)

Om invulling te geven aan het beleid hebben wij op de genoemde gebieden maatregelen genomen die moeten leiden tot energie-efficiëntie en een reductie van broeikasgasemissies. De totale investering in de verbouwing van onze bestaande bedrijfslocaties bedroeg in 2025 € 40 miljoen (2024: € 13 miljoen). De vervanging van koelinstallaties tijdens verbouwingen is hierin meegenomen. Naast de verbouwingen is dit jaar € 6 miljoen (2024: € 4 miljoen) geïnvesteerd in koel- en vriesinstallaties en ledverlichting.

Energie-efficiëntie

In 2025 kwam 39% (2024: 20%) van ons energieverbruik uit hernieuwbare bronnen. Met onze grootste energieleverancier in Nederland zijn inmiddels afspraken gemaakt om de inkoop van hernieuwbare stroom in 2026 te verhogen van 50% naar 100%. In 2025 hebben wij geïnvesteerd in de installatie van zonnepanelen bij onze bestaande zelfbedieningsgroothandel in Roosendaal en bij onze nieuwe zelfbedieningsgroothandels in Den Haag en Groningen.

In 2025 hebben wij nieuwe zelfbedieningsgroothandels in Den Haag en Groningen geopend die 'gasloos' zijn, verbeterde isolatie hebben en voorzien zijn van ledverlichting. Begin 2026 zal de verbouwde en 'gasloos' gemaakte zelfbedieningsgroothandel in Vlissingen heropend worden. In onze zelfbedieningsgroothandels in Amersfoort, Weert en Roermond zal in 2026 de bestaande verlichting vervangen worden voor ledverlichting.

Koelmiddelen

In 2025 hebben wij de verouderde koelinstallaties van de zelfbedieningsgroothandels in Texel en Middelkerke en van onze productielocatie Culivers vervangen. Ook hebben wij in 2025 drie locaties met oude koelinstallaties in Den Haag (twee locaties) en Groningen gesloten. In 2026 wordt bij de verbouwing van de zelfbedieningsgroothandel in Vlissingen de koelinstallatie vervangen.

Verduurzaming transport

Sinds 2024 beleveren wij klanten met elektrische vrachtwagens. Eind 2025 deden we dit met 64 elektrische vrachtwagens. Deze vrachtwagens rijden naar klanten binnen de ring van Amsterdam. Daarmee kunnen we voldoen aan de uitstootvrije zones die in de binnenstad van Amsterdam gelden voor onder andere vrachtwagens die in 2025 of daarna nieuw op kenteken worden gezet. De ervaringen in Amsterdam worden gebruikt bij een verdere uitrol, waarbij ook onze transportpartners betrokken zijn.

Medewerkers die gebruik maken van een leaseauto mogen vanaf 2025 bij vervanging alleen nog kiezen uit een selectie van volledig elektrische auto's.



Klimaatdoelen (E1-4)

In 2024 hebben wij een nulmeting gedaan van onze emissies op scope 1 en 2 onder het GreenHouse Gas Protocol. Op basis van onze langetermijnklimaatstrategie en de uitwerking daarvan in concrete investerings- en inkoopplannen voor de periode 2025-2030 hebben wij een prognose opgesteld voor de reductie van de scope 1- en 2-emissies op de marktgebaseerde methode. Deze prognose is de basis voor de doelen die wij hebben gesteld voor 2025 en 2030.

Scope 1-emissies

Voor 2025 was onze doelstelling om onze scope-1 emissies te reduceren tot maximaal 26.000 tCO₂eq. Deze doelstelling hebben wij behaald.

Wij streven om in 2030 onze scope 1-emissies te reduceren tot maximaal 15.000 tCO₂eq. We verwachten deze doelstelling te kunnen halen, door verdere vervanging van oude koelinstallaties en het 'gasloos' maken van onze panden.

Scope 2-emissies

Voor 2025 was onze doelstelling om onze scope-2 emissies (marktgebaseerd) te reduceren tot maximaal 26.000 tCO₂eq. Deze doelstelling hebben wij behaald.

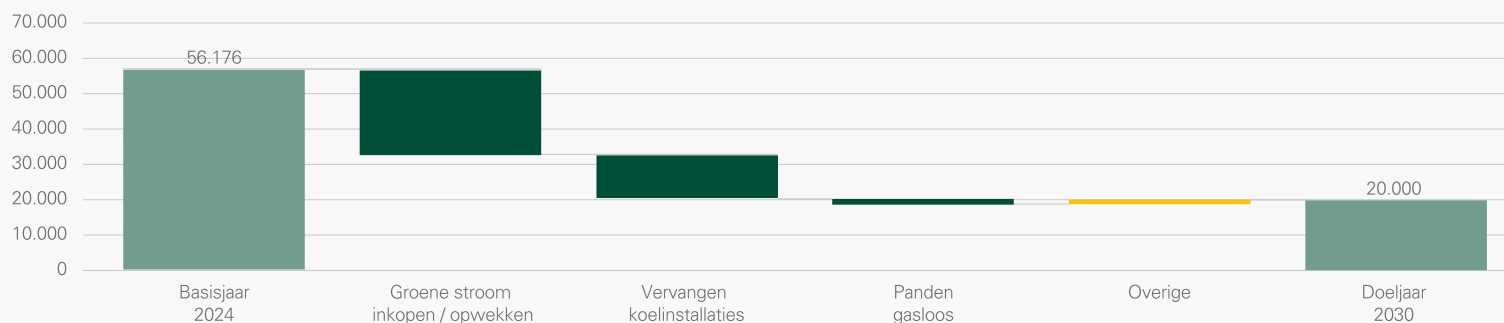
Wij streven naar een reductie van onze scope 2-emissies (marktgebaseerd) naar maximaal 5.000 tCO₂eq in 2030 en verwachten deze doelstelling te realiseren, door de installatie van zonnepanelen en inkoop van groene stroom.

Emissiereductieplannen Scope 1-2-emissies

Onze scope 1-2 doelstelling voor 2030 is een reductie van 64% ten opzichte van 2024 en is verenigbaar met de Overeenkomst van Parijs en in lijn met de actuele sectoroverschrijdende emissiereductiestreefwaarde van het Science Based Target Initiative¹. De doelen zijn niet afgeleid van een sectoraal decarbonisatietraject en er heeft geen externe assurance voor deze doelen plaatsgevonden.

Emissiereductieplannen: Scope 1-2-emissies

ton CO₂-eq



1. Pathways to Net-zero – SBTi Technical Summary (V1.0, oktober 2021): Traject sectoroverschrijdende reductie scope 1-2 2030 met 2024 als referentiejaar: minimaal 42%.



Scope 3-emissies

Onze eerste scope 3-berekeningen over 2024 bevatten nog veel inschattingen en onze inzichten in de significante scope 3-emissies en mogelijkheden tot reductie zijn nog beperkt. In 2025 hebben wij onze scope-3 berekening verder verfijnd, maar deze bevat nog steeds veel aannames en inschattingen. Daarom hebben wij momenteel nog geen scope 3-doelstelling bepaald.

Energieconsumptie van hernieuwbare bronnen

Het meten van de energieconsumptie van hernieuwbare bronnen als percentage van totale energieconsumptie vinden we van belang. Hiervoor hebben wij 2024 als basisjaar gedefinieerd. In 2025 kwam 39% (2024: 20%) van onze energieconsumptie uit hernieuwbare bronnen. Hiermee hebben wij onze doelstelling om in 2025 minimaal 25% energieconsumptie uit hernieuwbare bronnen te verkrijgen behaald. Ons doel voor 2030 is om minimaal 50% energieconsumptie uit hernieuwbare bronnen te verkrijgen.

Daarnaast hebben wij als doel gesteld de energieproductie uit zelfopgewekte duurzame energie in 2025 met minimaal 15% te vergroten ten opzichte van 2024. Dit doel hebben wij behaald.



Wij beleveren onze klanten binnen de ring van Amsterdam met elektrische vrachtwagens en daarmee voldoen wij aan de uitstootvrije zones in de binnenstad van Amsterdam.

Dirk van Iperen, Directeur Sales



Energie (E1-5)

Energieverbruik en energiemix

MWh	2025	2024	Mutatie (%)
Brandstofverbruik uit kolen en kolenproducten	-	-	
Brandstofverbruik uit ruwe olie en petroleumproducten	25.588	32.280	-21%
Brandstofverbruik uit aardgas	27.803	29.022	-4%
Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen	-	-	
Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen	48.307	80.179	-40%
Totaal verbruik fossiele energie	101.698	141.481	-28%
<i>Aandeel fossiele bronnen in totale energieverbruik (%)</i>	<i>57,2%</i>	<i>75,4%</i>	<i>-24%</i>
Verbruik uit nucleaire bronnen	7.651	7.741	-1%
<i>Aandeel verbruik uit nucleaire bronnen in totale energieverbruik (%)</i>	<i>4,3%</i>	<i>4,1%</i>	<i>4%</i>
Brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen, incl. biomassa (ook industrieel en gemeentelijk afval van biologische oorsprong, biogas, waterstof uit hernieuwbare bronnen enz.)	-	-	
Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen	57.474	28.742	100%
Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie uit andere bronnen dan brandstof (non-fuel)	11.006	9.568	15%
Totaal verbruik hernieuwbare energie	68.480	38.310	79%
<i>Aandeel hernieuwbare bronnen in totale energieverbruik (%)</i>	<i>38,5%</i>	<i>20,4%</i>	<i>89%</i>
Totale energieverbruik	177.829	187.532	-5%

In 2025 is het aandeel fossiele energie in het energieverbruik gedaald met 24% en is ons aandeel hernieuwbare energie toegenomen met 89%. Dit wordt veroorzaakt door onze inkoop van groene stroom in Nederland. In 2024 kochten wij voor 25% groene stroom in. Dit is in 2025 toegenomen naar 50%.

**Energie-intensiteit per netto-opbrengst**

MWh/ x € miljoen	2025	2024	Mutatie (%)
Energie-intensiteit per netto-opbrengst	66,7	64,9	3%
x € miljoen	2025	2024	
Netto-opbrengsten gebruikt voor berekening energie-intensiteit	2.668	2.890	-8%
Netto-opbrengsten (andere)	0	0	
Totale omzet (in de jaarrekening)	2.668	2.890	-8%

Onze energie-intensiteit is licht toegenomen, doordat onze omzet relatief gezien meer gedaald is dan het totale energieverbruik, in verband met het stopzetten van de tabaksverkopen met ingang van 2025.

De activiteiten van de Groep betreffen voor het overgrote deel groothandelsactiviteiten (NACE-sectie G) en voor een zeer beperkt deel productie van voedselproducten (NACE sectie C), wat betekent dat alle activiteiten van de Groep zijn geclassificeerd als sectoren met een grote klimaatimpact en daarom zijn meegenomen in de berekening van de energie-intensiteit per netto-opbrengst.



Milieu

Broeikasgasemissies (E1-6)

ton CO ₂ -eq	Retrospectief				Mijlpalen en doelstellingen		
	Basisjaar 2024 herzien	2025	2024 Herzien	Mutatie 2025 vs 2024 herzien (%)	Doelstelling 2025	Doelstelling 2030	Jaarlijks doel (%) / basisjaar
Scope 1-emissies							
Bruto scope 1-emissies	27.348	19.021	27.348	-30%	26.000	15.000	-9,5%
Percentage scope 1-emissies van gereguleerde emissiehandelssystemen (%)	0%	0%	0%				
Scope 2-emissies							
Bruto locatiegebaseerde scope 2-emissies	29.035	23.474	29.035	-19%			
Bruto marktgebaseerde scope 2-emissies	28.828	16.951	28.828	-41%	26.000	5.000	-25,3%
Significante scope 3-emissies							
Totaal bruto indirecte (scope 3)-emissies	1.768.906	1.629.354	1.768.906	-8%			
Categorie 1. Gekochte goederen en diensten	1.768.906	1.629.354	1.768.906	-8%			
Totale broeikasgasemissies							
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd)	1.825.289	1.671.849	1.825.289	-8%			
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd)	1.825.082	1.665.326	1.825.082	-9%			
Scope 1-2-broeikasgasemissies (marktgebaseerd)	56.176	35.972	56.176	-36%	52.000	20.000	-15,8%

Sligro Food Group rapporteert al zijn emissies in overeenstemming met het GreenHouse Gas (GHG) Protocol, dat een wereldwijd gestandaardiseerd kader definieert voor het meten en beheren van de uitstoot van broeikasgassen. Het GHG-protocol definieert scope 1, 2 en 3-emissies.

Scope 1

Directe emissies

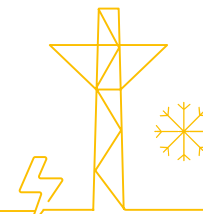
Gasverbruik, koelmiddelen
en brandstof eigen transport



Scope 2

Indirecte emissies

Ingekochte elektriciteit
voor eigen gebruik



Scope 3

Indirecte emissies

Emissies in de waardeketen



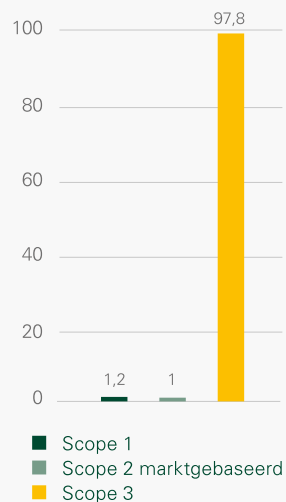
GHG emissies

Scope 1, 2, 3



Scope 1, 2, 3-emissies

2025 (in %)



Hierna geven wij een toelichting op scope 1, 2 en 3. Voor de definitie van locatiegebaseerd en marktgebaseerd, de toegepaste methoden van het berekenen van de emissies en de gehanteerde emissiefactoren verwijzen wij naar de 'Grondslagen en veronderstellingen'.

Scope 1

Scope 1-emissies zijn directe broeikasgassen uit bronnen die ons eigendom zijn of door ons beheerd worden. Dit betreft de CO₂-uitstoot door de verbranding van fossiele brandstoffen door onze transportmiddelen en het gas dat wij gebruiken in een deel van onze locaties. Daarnaast betreft het ook de chemische koelmiddelen met een hoog GWP¹ die worden gebruikt in onze oudere koelinstallaties.

In 2025 zijn onze scope 1-emissies afgenomen tot 19.021 tCO₂eq. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een daling in het koudemiddelenverbruik. Er hebben minder lekkages plaatsgevonden in 2025, mede doordat we enkele verouderde koelinstallaties hebben vervangen.

Scope 2

Scope 2-emissies zijn indirecte emissies als gevolg van de opwekking van ingekochte elektriciteit uit niet-hernieuwbare bronnen. Deze emissies worden niet op onze locaties gegenereerd, maar worden toch direct beïnvloed door ons verbruiksniveau en contractuele afspraken. Wij rapporteren over zowel marktgebaseerde als locatiegebaseerde emissies.

De herkomst van de ingekochte elektriciteit uit hernieuwbare bronnen wordt bevestigd door Garantie van Oorsprong certificaten, die bij de aankoop van groene elektriciteit worden verstrekt, of door specificaties op facturen. Ook voor de door ons zelf opgewekte energie middels zonnepanelen hebben wij Garantie van Oorsprong rapporten op laten stellen.

Zowel de locatie- als marktgebaseerde scope 2-emissies zijn afgenomen. Bij locatiegebaseerde emissies is deze afname wat minder groot, doordat deze bepaald zijn op basis van landelijke emissiefactoren. Bij onze marktgebaseerde emissies is de afname groter, doordat we met name in Nederland minder grijze stroom hebben ingekocht dan in 2024.

Scope 3

Scope 3-emissies zijn alle andere indirecte emissies in de upstream- en downstreamwaardeketen van onze Groep. Boekjaar 2024 was het eerste jaar dat wij een inschatting hebben gemaakt van de scope 3-emissies binnen onze keten. Wij hebben in 2025 opnieuw een screening uitgevoerd op de vijftien scope 3-categorieën die zijn onderscheiden in het GHG Protocol en op basis van passende schattingen geconcludeerd dat alleen Categorie 1 voor onze Groep significant is. Hierbij hebben wij een drempelwaarde van 5% per categorie ten opzichte van de totale scope 3-emissies gehanteerd.

Categorie 1 wordt ingeschat op 94,2% van de totale scope 3-emissies van de Groep. Een toelichting over categorie 2 -15 is opgenomen in de bijlage 'Grondslagen en assumpties'.

Categorie 1 – Gekochte goederen en diensten. Dit omvat alle emissies die worden gegenereerd door de grondstoffen, het produceren en verpakken van de goederen en diensten die wij inkopen in de waardeketen. Dit omvat zowel de handelsgoederen die wij doorverkopen aan onze klanten als de goederen en diensten die wij inkopen voor eigen gebruik.

Het berekenen van scope 3-emissies voor categorie 1 is complex. Sligro Food Group beschikt over circa 75.000 producten die worden geleverd door ruim 2.000 directe leveranciers. Al deze directe leveranciers betrekken materialen en grondstoffen van hun eigen leveranciers, wat resulteert in complexe toeleveringsketens. Als gevolg van deze complexiteit zijn adequate gegevens over onze scope 3-broeikasgasemissies momenteel beperkt en niet consistent beschikbaar. Wij verwachten dat meer en accuratere gegevens binnen enkele jaren beschikbaar zijn, onder andere door het initiatief van GS1²⁾, waar het streven is om voor de hele foodketen betrouwbare en uniforme data te verzamelen en beschikbaar te stellen.

1. Global Warming Potential
2. GS1 helpt bedrijven met het vastleggen en delen van data voor duurzame, efficiënte en transparante ketens.



Tot op heden is onze berekening van scope 3-emissies volledig gebaseerd op aannames en schattingen. Voor de berekening is de 'op uitgaven gebaseerde' (spend-based) methode gehanteerd, waarbij wij gedurende 2025 wel een aantal verbeteringen hebben aangebracht in de berekening:

- voor een groot gedeelte van de ingekochte goederen zijn vernieuwde emissiefactoren van het RIVM uit 2024 gebruikt, waar vorig jaar de RIVM database uit 2019 was toegepast.
- voor de zes artikelgroepen met de hoogste broeikasgasemissies zijn emissiefactoren per subgroep bepaald, wat tot nauwkeurigere schattingen leidt
- de emissie-impact voor de handelsgoederen op basis van de inkoopwaarde van de verkochte producten is vervangen door een berekening op basis van de inkoopwaarde van ingekochte producten.

Deze verbeteringen hebben wij ook toegepast op de scope 3 berekeningen over het basisjaar 2024, wat tot herziening van deze cijfers heeft geleid.

Voor de ingekochte goederen en diensten voor eigen gebruik zijn de totale kosten als basis voor de op uitgaven gebaseerde methode genomen. Er is nog geen gebruik gemaakt van primaire data afkomstig van leveranciers of andere partners in de waardeketen voor de berekening van de scope 3-emissies.

Onze scope 3-emissies zijn in 2025 met 8% gedaald ten opzichte van de herziene emissies 2024. Dit wordt met name veroorzaakt doordat we met ingang van 2025 de tabaksinkopen en -verkoop hebben stopgezet. In 2024 waren de tabaksinkopen ruim 10% van de scope 3-emissies.

Scope 3 emissies Categorie 1 Gekochte goederen en diensten

x € miljoen	Basisjaar 2024
Duurzaamheidsverslag 2024	1.695.950
Fouterstel in berekening	35.818
Aanpassingen gehanteerde emissiefactoren	24.728
Overstap van inkoopwaarde verkochte artikelen naar inkoopdata	12.410
Duurzaamheidsverslag 2024 herzien	1.768.906

Broeikasgasintensiteit (scope 1, 2 en 3) op basis van netto-opbrengsten

ton CO ₂ -eq / x € miljoen	2025	2024	Mutatie (%)
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd)	626,6	606,3	3%
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd)	624,2	606,3	3%
x € miljoen	2025	2024	
Netto-opbrengsten gebruikt voor berekening broeikasintensiteit	2.668	2.890	-8%
Netto-opbrengsten (andere)	0	0	
Totale omzet (in de jaarrekening)	2.668	2.890	-8%

Voor de broeikasgasintensiteit worden de totale broeikasgasemissies (scope 1, 2 en 3) voor zowel de locatiegebaseerde methode als de marktgebaseerde methode gedeeld door de netto-opbrengst. Deze intensiteit is toegenomen doordat onze omzet relatief gezien meer gedaald is dan de totale broeikasgasemissies.

Beloningsregelingen (ESRS 2 GOV-3)

De langetermijnbonus van de Directie, de International Board en het senior management bestaan voor een deel uit een klimaatgerelateerde doelstelling. Voor de toelichting hierop wordt verwezen naar de paragraaf 'Korte- en langetermijnbonus' van het hoofdstuk ['Bezoldigingsverslag en remuneratierapport'](#) van het bestuursverslag. De Raad van Commissarissen heeft geen variabele beloning.



EU-taxonomie

Achtergrond

In 2020 is de EU-taxonomieverordening in werking getreden. De jaarlijkse rapportageverplichting hierover is onderdeel van dit duurzaamheidsverslag. De taxonomieverordening beoogt 'duurzame financiering en beleggingen' te stimuleren en het inzicht daarover te vergroten. De EU-taxonomie bevat activiteiten die ecologisch duurzaam ('groen') zijn, als ze bijdragen aan één van de zes milieudoelstellingen:

1. Klimaatmitigatie
2. Klimaatadaptatie
3. Duurzaam gebruik en de bescherming van water en mariene hulpbronnen
4. Transitie naar een circulaire economie
5. Preventie en bestrijding van verontreiniging
6. Bescherming en herstel van biodiversiteit en ecosystemen

Middels deze verordeningen wordt bepaald welke economische activiteiten als 'in aanmerking komend' ('eligible') kunnen worden beschouwd en vervolgens welke van deze 'eligible' activiteiten als 'afgestemd' ('aligned') kunnen worden beschouwd.

In 2023 is de Gedelegeerde Verordening (EU) 2021/2139 van kracht geworden. Daarnaast is in juli 2025 de nieuwe Gedelegeerde Verordening van de Europese Commissie gepubliceerd waarin onder andere nieuwe tabellen en een (vrijwillige) materialiteitsgrens voor de EU Taxonomie opgenomen zijn. Vanaf boekjaar 2026 is de toepassing hiervan verplicht. Wij maken in boekjaar 2025 gebruik van de nieuwe tabellen. Wij zien af van toepassing van de nieuwe materialiteitsgrens aangezien deze optioneel is en blijven alle categorieën overeenkomstig voorgaand jaar rapporteren.

EU-taxonomie proces

Wij hebben vastgesteld of de door Sligro Food Group uitgevoerde activiteiten zijn beschreven in de gedelegeerde verordeningen, aangezien alleen beschreven activiteiten in aanmerking komen (eligible zijn) voor de EU-taxonomie. De omvang van de activiteiten wordt uitgedrukt als een percentage op de Omzet van de Groep, de investeringen (CapEx) en de relevante operationale kosten (OpEx).

Vervolgens dient een analyse te worden uitgevoerd om vast te stellen of een activiteit 'afgestemd' (aligned) is. Deze alignment bepaalt of de in aanmerking komende activiteiten ook daadwerkelijk duurzaam zijn. Een economische activiteit is 'afgestemd' ('aligned') als aan de prestatiedrempels (hierna 'technische screeningcriteria') is voldaan. Deze technische screeningcriteria houden in dat een economische activiteit een substantiële bijdrage ('substantial contribution') moet leveren aan de milieudoelstelling en daarnaast geen noemenswaardige schade mag aanrichten ('do no significant harm') aan de overige milieudoelstellingen. Daarbovenop moeten wij als Sligro Food Group aan de minimum-garanties ten aanzien van mensenrechten en goed zakelijk gedrag op het gebied van omkoping- en corruptie, eerlijke concurrentie en belastingen ('minimum safeguards') voldoen. Wij zijn verplicht om te rapporteren over zowel 'eligible' als 'aligned' activiteiten met betrekking tot alle milieudoelstellingen.



Een samenvatting van de resultaten is hieronder opgenomen, de volledige EU-taxonomie tabellen zijn opgenomen in de bijlage ‘EU taxonomie tabellen’.

Code	Activiteit in ‘gedelegeerde verordening’	Activiteit heeft betrekking op
KM6.5	Vervoer met motorfietsen, personenauto’s en lichte bedrijfsvoertuigen	Investerings, onderhoud en reparatie van personenauto’s, heftrucks en lichte bedrijfsvoertuigen
KM6.6	Goederenvervoer over de weg	Investerings, onderhoud en reparatie van vrachtwagens
KM7.1	Bouw van nieuwe gebouwen	Bouw van nieuwe centrale distributielocaties, nieuwe bezorgservicegroothandels of nieuwe zelfbedieningsgroothandels, kantoorpanden of productielocaties en het onderhoud ervan
KM7.2	Renovatie van bestaande gebouwen	Grote ombouw of verbouwing en renovatie van bestaande centrale distributielocaties, nieuwe bezorgservicegroothandels of nieuwe zelfbedieningsgroothandels, kantoorpanden of productielocaties en het onderhoud ervan
KM7.3	Installatie, onderhoud en reparatie van energie-efficiënte uitrusting	Investerings, onderhoud en reparatie van koel- en vriesinstallaties en ledverlichting
KM7.4	Installatie, onderhoud en reparatie van oplaadstations voor elektrische voertuigen	Investerings, onderhoud en reparatie van laadvoorzieningen voor elektrische transportmiddelen
KM7.6	Installatie, onderhoud en reparatie van technologieën op het gebied van hernieuwbare energie	Investerings, onderhoud en reparatie van zonnepanelen
KM7.7	Verwerving en eigendom van gebouwen	Aanschaf, onderhoud en reparatie van gebouwen

Samenvatting EU-taxonomie KPIs 2025

x € miljoen	Omzet ¹⁾	CapEx	OpEx
Omvang activiteit	2.668	83	27
waarvan:			
Eligible en aligned	0%	0%	0%
Eligible maar niet aligned	0%	65%	62%
Niet eligible	100%	35%	38%
Totaal	100%	100%	100%

Analyse economische activiteiten

Wij hebben de volgende voor de EU-taxonomie eligible economische activiteiten vastgesteld, allen met betrekking tot de milieudoelstelling klimaatmitigatie (KM):

EU-taxonomie Omzet

Geen van onze omzetgenererende activiteiten is op dit moment beschreven in de gedelegeerde verordeningen en daarmee eligible.

Als en wanneer de specifieke economische activiteit ‘groothandel in food en aan food gerelateerde non-food producten’ aan de gedelegeerde verordeningen wordt toegevoegd, zal het eligibility percentage voor de Groep voor de maatstaf omzet significant toenemen.

1. Zie toelichting 3 van de jaarrekening



EU-taxonomie CapEx

De totale CapEx volgens de EU-taxonomie definitie is als volgt samengesteld:

Samenstelling EU-taxonomie CapEx

x € miljoen	2025	2024	Verwijzing naar de jaarrekening
Immateriële activa	19	10	Toelichting 10
Materiële vaste activa ¹⁾	61	49	Toelichting 11
Activa met gebruiksrecht	3	16	Toelichting 12
EU-taxonomie CapEx	83	75	

De volledige EU-taxonomie CapEx tabel is opgenomen in de bijlage ‘[EU taxonomie tabellen](#)’.

Van de EU-taxonomie investeringen (CapEx) in boekjaar 2025 kwalificeert 65% als eligible maar niet aligned. Deze investeringen hebben voornamelijk betrekking op de ombouw van onze nieuwe locaties in Den Haag en Groningen en de verbouwing van onze locaties in Middelkerke en Texel.

In 2025 is voor geen van de investeringen in gebouwen aan alle technische screeningcriteria voldaan. Dit heeft met name te maken met de strikte criteria op het gebied van ‘do no significant harm’ die zowel voor nieuwbouw, renovatie en aanschaf van gebouwen worden gesteld. Het voldoen aan de vereisten zou significante kosten met zich meebrengen die met name betrekking hebben op documentatie en geen of een beperkte invloed hebben op de aard van de investeringen.

In 2024 hebben wij een uitgebreide klimaatrisicotoeets uitgevoerd. De aanpak hiervan en de conclusies zijn toegelicht onder [Klimaatverandering \(E1\) – Fysieke klimaatrisico's in eigen activiteiten](#).

EU-taxonomie OpEx

De totale OpEx volgens de EU-taxonomie is als volgt samengesteld:

Samenstelling EU-taxonomie OpEx

x € miljoen	2025	2024
Onderhoud- en reparatiekosten	20	20
Kortlopende huurcontracten	1	3
Overige directe kosten vaste activa	6	6
EU-taxonomie OpEx	27	29

De volledige EU-taxonomie OpEx tabel is opgenomen in de bijlage ‘[EU taxonomie tabellen](#)’.

In 2025 kwalificeert 62% van de EU-taxonomie OpEx als eligible maar niet aligned. Deze kosten (OpEx) hebben voornamelijk betrekking op onderhoud en reparatie van gerenoveerde gebouwen.

De kosten kunnen niet als aligned worden gerapporteerd omdat voor bijna alle kosten geldt dat deze direct verband houden met onderhoud op activa die ook nog niet als aligned aangemerkt kunnen worden.

Minimum-garanties

De minimum-garanties bestaan uit criteria ten aanzien van mensenrechten, waaronder de rechten van werknemers, omkoping en corruptie, belastingen en eerlijke concurrentie. Het Platform on Sustainable Finance heeft aanbevelingen gedaan hoe aan deze criteria kan worden voldaan. Nog niet alle due diligence processen en bijbehorende documenten, zoals aanbevolen door het Platform on Sustainable Finance, zijn bij ons aanwezig om vast te stellen of wij aan de minimum-garanties voldoen.

1. Op de EU-taxonomie CapEx in materiële vaste activa over het boekjaar 2024 is € 6 miljoen in mindering gebracht voor de sale en lease backtransactie van vrachtwagens die begin boekjaar 2024 zijn aangeschaft als onderdeel van de acquisitie van de Simon Loos activiteiten, zodat dubbeltelling wordt voorkomen.



Biodiversiteit en ecosystemen (E4)

Dierenwelzijn is een sub-thema van ESRS G1 Zakelijk gedrag. Vanwege de relatie met de onderwerpen onder Biodiversiteit en ecosystemen ESRS E4 wordt dit sub-thema in dit hoofdstuk toegelicht. Beheer van vissoorten is vanaf boekjaar 2025 niet meer opgenomen in het hoofdstuk Water en mariene hulpbronnen (E3) maar in dit hoofdstuk.

Omzetverhouding beheer van vissoorten-, dierenwelzijn- en soortenrijkdom producten

x € miljoen

	2025	2024
Totale omzet cf. toelichting 3 van de jaarrekening	2.668	2.890
↳ Waarvan: Omzet Exclusieve Merken	662	630
↳ Waarvan: Omzet Exclusieve Merken - categorieën maatstaf beheer van vissoorten. <i>Vis</i>	73	74
↳ Waarvan: Omzet Exclusieve Merken - categorieën maatstaf dierenwelzijn. <i>Vlees, vleeswaren, poelier, melk en eieren, gekoelde kaas en vis</i>	297	275
↳ Waarvan: Omzet Exclusieve Merken - categorieën maatstaf soortenrijkdom, <i>Vlees, vleeswaren, poelier, melk en eieren, gekoelde kaas, vis, koffie, thee, chocolade, seizoen zoetwaren en conserven</i>	348	322

Meeweging van biodiversiteit en ecosystemen in strategie en businessmodel (E4-1)

Sligro Food Group heeft een breed assortiment, waardoor wij kunnen inspelen op verstoringen in de waardeketen. Op basis van een LEAP-analyse met de Encore-tool concluderen wij dat onze eigen activiteiten geen significante afhankelijkheden van natuur hebben en geen directe risico's voor onze strategie of ons businessmodel opleveren.

Vanuit de dubbele materialiteitsanalyse zijn wel impacts op biodiversiteit geïdentificeerd, voornamelijk upstream in de keten. Wij nemen verantwoordelijkheid door duurzamere alternatieven met erkende keurmerken aan te bieden en te voldoen aan relevante wetgeving zoals de EUDR. Deze maatregelen dragen bij aan het beperken van negatieve effecten op biodiversiteit in onze waardeketen.

Strategie en businessmodel (SBM-3)

Wij hebben vastgesteld dat onze eigen bedrijfslocaties geen negatieve impact hebben op nabijgelegen Natura 2000-gebieden en andere biodiversiteitsaspecten. Ook hebben wij vanuit onze eigen activiteiten geen directe impact op bedreigde soorten, landdegradatie, verwoestijning of bodemafdekking. Er zijn dan ook geen aanpassingen in onze strategie of ons businessmodel nodig op basis van deze analyse. Ons beleid richt zich uitsluitend op materiële onderwerpen die vanuit de dubbele materialiteitsanalyse naar voren zijn gekomen.



Milieu

Impact-, risico- en kansenmanagement

ESRS E4 Biodiversiteit en ecosystemen

Materiële impact, risico of kans	Omschrijving
Beheer van vissoorten (impact)	Het inkopen en aanbieden door Sligro Food Group van mariene hulpbronnen zoals visproducten heeft een negatieve impact op water- en mariene ecosystemen.
Dierenwelzijn (impact)	Sligro Food Group heeft een negatieve impact op dierenwelzijn door het inkopen en aanbieden van dierlijke producten zoals eieren, vlees en zuivel.
Soortenrijkdom (impact)	Sligro Food Group kan via zijn toeleveringsketen indirect negatieve invloed uitoefenen op de biodiversiteit en ecosystemen die gerelateerd zijn aan de inkoop van de (ruwe) landbouwproducten en verpakkingsmaterialen.
Ontbossing (impact)	In de toeleveringsketen van Sligro Food Group vinden landbouwactiviteiten plaats die kunnen leiden tot de omzetting van natuurlijke ecosystemen, zoals ontbossing, wat indirect een negatieve invloed kan hebben op biodiversiteit en ecosystemen.

Beleid (E4-2)

Sligro Food Group streeft naar het verminderen van negatieve impact op biodiversiteit door duurzamere alternatieven aan te bieden. Een duurzamer alternatief op het gebied van vissoorten, dierenwelzijn en soortenrijkdom wordt bevorderd door producten met (top)keurmerken aan te bieden in relevante categorieën (zoals vlees, vis, zuivel, koffie en chocolade), conform de Keurmerkenwijzer van Milieu Centraal. Ook bieden wij binnen ons assortiment artikelen met een duurzaamheidskenmerk gericht op het voorkomen van ontbossing en ongeoorloofde houtkap.

Eind 2025 heeft er een herbeoordeling van de keurmerken plaatsgevonden door Milieu Centraal. Hierbij zijn sommige keurmerken nog niet volledig getoetst. Het gevolg hiervan is dat voor deze keurmerken op bepaalde thema's geen score is toegekend door Milieu Centraal. Hierdoor kunnen deze keurmerken niet worden meegenomen in een interne beoordeling van Sligro. Totdat hier meer duidelijkheid over is, kiezen wij ervoor deze keurmerken te blijven erkennen.

Ons beleid richt zich primair op de producten van onze Exclusieve Merken. Hier hebben wij een directe invloed op. Sligro streeft ernaar het aandeel Exclusieve Merken te vergroten, omdat hier directe invloed op duurzaamheid mogelijk is. Voor overige producten is Sligro afhankelijk van bredere marktontwikkelingen, maar duurzaamheid blijft een gespreksonderwerp met leveranciers en onderdeel van ons leveranciershandboek. In de toekomst wordt bekeken of aanvullend beleid voor niet-Exclusieve Merken zinvol is.

Sligro Food Group heeft beleid gericht op het verminderen van de negatieve impact van ontbossing. Wij bieden binnen ons assortiment artikelen met een duurzaamheidskenmerk gericht op het voorkomen van ontbossing en ongeoorloofde houtkap. Het gaat hierbij vooral om producten in de categorieën koffie, thee, cacao, tropische groenten en fruit, rundvlees, palmolie en soja, aangezien bij deze categorieën ontbossing ergens in de keten vaak als risico geldt.

Ons beleid voor beheer van vissoorten, dierenwelzijn en soortenrijkdom is exclusief de klantspecifieke producten omdat dit goederen betreft volgens de unieke eisen, wensen of specificaties van een klant en wij hier dus geen impact op hebben.

Maatregelen (E4-3)

Beheer van Vissoorten, Dierenwelzijn en soortenrijkdom

In 2025 hebben wij de volgende stappen genomen:

- Het Beter Leven keurmerk is toegevoegd aan diverse gevogelte en vlees(waren)groepen.
- Meerdere visproducten van SmitVis zijn gecertificeerd met een keurmerk.
- Het RSPO keurmerk is uitgebreid binnen de vetten en margarines van ons Exclusieve Merk Kern. RSPO is het grootste certificeringssysteem voor de duurzamere productie van palmolie.

Vanaf 2026 willen wij de volgende acties ondernemen om het aandeel duurzamer alternatieven binnen ons Exclusieve Merken assortiment verder te vergroten:

- Voor een aantal artikelen binnen de categorie vleeswaren het Beter Leven keurmerk te behalen.
- Voor verschillende artikelen binnen de categorie 'kaas in koelwand' het On the way to PlanetProof keurmerk te behalen.
- Onze visproducten met een keurmerk nadrukkelijker te promoten.



Ontbossing

De inwerkingtreding van de Verordening (EU) 2023/1115 (EUDR) betreffende het in de handel brengen en op de markt aanbieden van ontbossingsvrije producten is uitgesteld naar 30 december 2026. In 2024 heeft de Groep een inventarisatie gemaakt van de artikelen die binnen de reikwijdte van deze wetgeving vallen. Hieruit bleek dat producten met de grondstoffen runderen, cacao, koffie, oliepalm, hout en soja in scope zijn. In 2025 hebben wij een beleidsplan opgesteld, de benodigde tooling aangeschaft, afstemming gehad met leveranciers en een due-diligence plan van aanpak opgesteld.

Doelen (E4-4) en impactmaatstaven (E4-5)

Onze doelstellingen zien, in lijn met ons beleid, toe op het vergroten van het assortimentsaandeel duurzamere alternatieven met een keurmerk.

Biodiversiteit

	%	2025	Basisjaar 2024	Doelstelling 2030
Onderwerp	Maatstaf			
Beheer van Vissoorten	Omzet duurzamer alternatief vis (Exclusieve Merken) t.o.v. totale omzet vis (Exclusieve Merken)	67,1%	61,4%	68%
Mitigatieladder: minimaliseren				
Dierenwelzijn	Omzet duurzamer alternatief vlees, vleeswaren, poelier, melk en eieren, gekoelde kaas en vis (Exclusieve Merken) t.o.v. totale omzet vlees, vleeswaren, poelier, melk en eieren, gekoelde kaas en vis (Exclusieve Merken)	28,2%	27,3%	31%
Mitigatieladder: minimaliseren				
Soortenrijkdom	Omzet duurzamer alternatief vlees, vleeswaren, poelier, melk en eieren, gekoelde kaas, vis, koffie, thee, chocolade, seizoen zoetwaren en conserven (Exclusieve Merken) t.o.v. totale omzet vlees, vleeswaren, poelier, melk en eieren, gekoelde kaas, vis, koffie, thee, chocolade, seizoen zoetwaren en conserven (Exclusieve Merken)	14,8%	13,8%	19%
Mitigatieladder: minimaliseren				
Ontbossing	Percentage tonnage ingekochte soja credits ten opzichte van het totale tonnage soja in de door Sligro Food Group geclassificeerde kritische categorieën (Exclusieve Merken)	0%	60%	100%
Mitigatieladder: compenseren				
	Aantal credits en aankoopbedrag	0 credits	5.067 credits voor € 18.393 excl. BTW	



De zalm van SmitVis is sinds mei 2024 GGN-gecertificeerd, waardoor deze certificering in 2024 slechts gedeeltelijk meetelt en in 2025 een geheel jaar. In 2025 zijn bovendien extra visproducten gecertificeerd. Dit leidt tot een hoger aandeel omzet uit duurzamere alternatieven voor vis in 2025 ten opzichte van 2024.

Het aandeel duurzamer alternatief op het gebied van zowel dierenwelzijn als soortenrijkdom is in 2025 toegenomen ten opzichte vanwege onze algemene maatregelen, zoals beschreven in de voorgaande paragraaf, om het aantal producten met een keurmerk te verhogen.

In anticipatie op de ingang van de EUDR per 30 december 2026 en onze voorbereidingen om daaraan te voldoen, hebben wij besloten om geen soja credits meer in te kopen.



Materiaalgebruik en circulaire economie (E5)

Introductie

Voor Sligro Food Group is materiaalgebruik en circulaire economie een materieel onderwerp. Wij zien mogelijkheden om duurzamere verpakkingen te gebruiken, maar dit mag niet ten koste gaan van de houdbaarheid en voedselveiligheid van producten. Daarnaast richten wij ons op het verminderen van voedselverspilling en op duurzaam afvalbeheer en -verwerking.

Impact-, risico- en kansenmanagement

ESRS E5 Materiaalgebruik en circulaire economie

Materiële impact, risico of kans	Omschrijving
Productverpakkingen (impact)	Sligro Food Group draagt bij aan vermindering van verspilling door duurzame productverpakkingen te gebruiken, wat vervolgens leidt tot minder materiaaluitstromen.
Voedselafval en –verspilling (impact)	Sligro Food Group heeft een negatieve impact binnen zijn eigen activiteiten op (voedsel)afval omdat het altijd voorkomt dat er producten overblijven waarvoor geen alternatieve bestemming is en dat er daarmee voedselafval ontstaat
Duurzame afvalverwerking (impact/ kans)	Naast voedselafval heeft Sligro Food Group ook een negatieve impact op non-food afval dat ontstaat door onze operationele processen. Sligro Food Group kan financiële voordelen behalen door afval gescheiden aan te bieden waardoor het geschikt is voor verwerking tot nieuwe grondstoffen.

Beleid (E5-1)

Productverpakkingen

De verpakking om een product heeft verschillende, belangrijke functies. Zo draagt het bij aan de veiligheid en houdbaarheid van voedsel, gaat het verspilling tegen en geeft het de gebruiker informatie over het product. Deze functies maken dat een verpakking vrijwel altijd een compromis is tussen verschillende product- en duurzaamheidseisen.

Wij richten ons beleid op onze Exclusieve Merken, omdat wij daar de meeste directe invloed op hebben. Onderdeel van ons algehele beleid is ook het vergroten van het aandeel Exclusieve Merken in ons assortiment. Bij onze Exclusieve Merken maken wij zelf per product de afwegingen ten behoeve van een optimale verpakking. Binnen de kaders van de wetgeving op het gebied van houdbaarheid en voedselveiligheid van levensmiddelen, zoeken wij naar mogelijkheden om de milieu-impact van verpakkingen te reduceren. Bij het verduurzamen van verpakkingen focussen wij op het gebruik van mono-materiaal, minder plastic en zoveel mogelijk recyclebaar of composteerbaar verpakkingsmateriaal. Deze eisen en richtlijnen zijn opgenomen in onze private label packaging instructie voor producenten.

Bij de niet Exclusieve Merken worden deze afwegingen en keuzes door de producenten gemaakt. Als individuele speler hebben wij een beperkte directe invloed op de verpakkingen van de leveranciers. Wel is dit een belangrijk onderwerp dat wij in elk leveranciersgesprek bespreken. Afhankelijk van de ontwikkeling in de markt en bij leveranciers gaan wij in de toekomst kijken of wij kunnen bijdragen aan het verduurzamen van niet Exclusieve Merken en hiervoor beleid kunnen formuleren.

Voedselafval en -verspilling

Wij maken ons sterk voor het verminderen van voedselverspilling. Daarvoor wordt de inkoop en verkoop van producten zo goed als mogelijk op elkaar afgestemd. In dat proces werken vele disciplines samen, zoals inkoop- en assortimentsmanagement, supply chain en IT. Data speelt hierin een cruciale rol, onder andere ten behoeve van betere prognoses en centraal



voorraadbeheer. Ondanks deze inspanningen blijven er altijd producten over. Daarom hebben wij al vele jaren een samenwerking met Voedselbanken Nederland die deze producten bij ons ophaalt. Pas als er geen bestemming of verwerking voor menselijke consumptie meer mogelijk is komen producten in de biovergisting terecht.

Wij richten ons beleid voornamelijk op onze eigen activiteiten omdat wij hier de meeste invloed hebben. Daarnaast blijkt uit onze analyse in het hoofdstuk 'Klimaatverandering (E1)' dat de emissies gerelateerd aan afval in de waardeketen beperkt zijn ten opzichte van de totale scope 3 emissies.

Duurzame afvalverwerking

Het afval van onze activiteiten in Nederland wordt gescheiden ingezameld en geregistreerd. Op elke locatie bieden wij faciliteiten aan om het afval zo goed mogelijk gescheiden in te zamelen. Ons beleid is er op gericht de voedsel- en restafvalstroom zo klein mogelijk te maken. Vervolgens wordt het afval per afvalstroom aangeboden aan gecertificeerde bedrijven, zodat de afvalverwerkingsindustrie hieruit zoveel mogelijk nieuwe grondstoffen kan winnen.

Wij kijken ook verder dan ons eigen afval. Om onze horecaklanten te faciliteren in hun duurzame afvalverwerking hebben wij een partnership met Renewi. Hiermee bieden wij hen een inkoopvoordeel en een duurzame afvalverwerking en ontzorgen wij onze klanten.

Maatregelen (E5-2)

Productverpakkingen

In 2025 hebben wij onze inspanningen voortgezet om verpakkingen te verbeteren en te verduurzamen. Wij hebben diverse eigen projecten opgezet. Zo hebben wij het plastic venster verwijderd uit de kartonnen doosjes van Lekkerlijen minisnacks. Dit is al deels zichtbaar in het schap, maar momenteel zijn er nog producten met de oude verpakking in omloop. Daarnaast hebben wij actie ondernomen om de verpakkingen van ons Karox-bestek aan te passen van plastic naar karton. Voor onze Alex Meijer-thee stappen wij over op een 25-pack waarbij het doosje geen folie meer bevat. De oude Alex Meijer-verpakking bestond uit zes doosjes van tien zakjes in een tray met folie eromheen. Deze twee aanpassingen zijn inmiddels in gang gezet en de producten zullen in 2026 in hun nieuwe verpakking in de schappen liggen.

Daarnaast hebben wij in 2025 ons [Leveranciershandboek](#) geactualiseerd.

Ook zijn wij een groot project rondom het verzamelen, controleren en borgen van verpakkingsdata aan het uitvoeren. In 2025 zijn wij verder gegaan met het verbeteren van de datakwaliteit van verpakkingsdata, in 2026 zetten we dit voort.

Voedselafval en -verspilling

In 2025 hebben wij verschillende interne projecten uitgevoerd ten aanzien van voedselafval- en verspilling. Zo hebben wij in onze zelfbedieningsgroothandels 30% korting stickers geïntroduceerd op producten met een korte houdbaarheidsdatum.

Voorheen werd ons voedselafval vanuit de zelfbedieningsgroothandels naar het centrale distributiecentrum in Veghel terug getransporteerd. Daaruit werd dit voedselafval verkocht aan opkopers. Het restant werd middels biovergisting verwerkt. Het verkopen en afvoeren gebeurt vanaf 2025 bij de zelfbedieningsgroothandels zelf, wat efficiënter is.

In 2026 zal de opening van ons Slow Movers Distributiecentrum bijdragen aan de vermindering van derving, doordat wij hiermee producten die minder snel verkopen vanuit één plek opslaan en leveren. Eerder hadden alle bezorgservices een eigen voorraad voor deze producten, wat leidde tot onnodig hoge derving van deze producten. Ook willen wij in 2026 onze afvalstromen verder reduceren door in de bezorgservice locaties en in het centrale distributiecentrum een pilot voor het verminderen van folie gebruik uit te rollen.

Duurzame afvalverwerking

Het afgelopen jaar hebben wij ons huidige afvalscheidingsbeleid verder geïmplementeerd en het belang van een goede afvalscheiding actief onder de aandacht gebracht bij onze medewerkers. In 2026 zetten wij deze inspanningen voort.



Doelen (E5-3)

Onze doelen zien toe op materiaaluitstromen en meer specifiek productverpakkingen en afval. Onze doelen hebben betrekking op alle onderdelen van de afvalhiërarchie, waarbij wij onderstaande prioritering hanteren:

- 1. Preventie
- 2. Voorbereiding voor hergebruik
- 3. Recycling
- 4. Andere nuttige toepassingen
- 5. Verwijdering

Productverpakkingen

Binnen Sligro Food Group is één van de doelstellingen die wij intern voor onze Exclusieve Merken hebben bepaald om voor 2030 het aandeel primaire en secundaire verpakkingsmateriaal dat recyclebaar is te vergroten. Onze doelen zijn zoveel mogelijk in lijn met de collectieve doelen van het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel.

Wij zijn voor het bepalen van specifiek meetbaar, termijngebonden en resultaatgebonden doelstellingen en het meten hiervan afhankelijk van de data van onze leveranciers en vermelding van de KIDV (Kennisinstituut Duurzaam Verpakken) recyclecheck in de datapool van GS1. Dit is nu nog niet mogelijk omdat dit data attribueert niet door GS1 beschikbaar is gemaakt in de datapool en daarom kan deze data nog niet worden gedeeld tussen leverancier en Sligro Food Group. Wij zijn met leveranciers in gesprek om deze data te verkrijgen. Daarnaast zijn wij lid van externe werkgroepen om de datakwaliteit voor de gehele branche te verbeteren. Als meting overeenkomstig de KIDV recyclecheck mogelijk is vanuit de data in GS1 zullen wij ook ons doel bepalen ten behoeve van ons duurzaamheidsverslag.

Afval

Onze impacts zien toe op een betere afvalscheiding, waardoor het afval beter geschikt is voor verwerking tot nieuwe grondstoffen. Om een betere afvalscheiding te realiseren willen wij per afvalstroom doelen zetten, waarbij wij streven naar een daling van specifiek de afvalstromen gerelateerd aan voedselafval en restafval. Door het nog beter scheiden van afvalstromen verbetert het aandeel goed recyclebare afvalstromen. Wij hebben per afvalstroom nog geen specifiek meetbaar, termijngebonden en resultaatgebonden doelen bepaald. Wanneer wij meer inzicht hebben in de kwantitatieve impact van onze maatregelen zullen wij doelen per afvalstroom bepalen.

Op dit moment hebben wij een doelstelling die toeziet op het beperken van de totale hoeveelheid afval vanuit onze eigen activiteiten.

Totale hoeveelheid afval

ton	2025	Basisjaar 2024	Doelstelling 2030
Totale hoeveelheid afval	12.566	12.680	13.400

De meting voor het jaar 2024 is aangepast vanwege een onjuiste berekening van het restafval. In de onderstaande tabel wordt deze correctie en de effecten op vergelijkende cijfers weergegeven. Deze wijziging is ook doorgevoerd in de vergelijkende cijfers in de overige tabellen inzake afval van dit hoofdstuk.

Wijzigingen totale hoeveelheid afval	Basisjaar 2024
Duurzaamheidsverslag 2024	13.298
Correctie restafval	-618
Duurzaamheidsverslag 2024 herzien	12.680

De totale hoeveelheid afval is afgenomen ten opzichte van 2024 door diverse maatregelen zoals de 30% korting stickers in onze zelfbedieningsgroothandels en efficiëntere swillverwerking bij Culivers.

Bij de bepaling van de doelstelling hebben wij rekening gehouden met een jaarlijkse volumegroei van verkochte producten. Deze volumegroei is vrijwel gelijk aan de te verwachten daling van de totale hoeveelheid afval. Hierdoor is onze doelstelling voor 2030, ondanks de volumegroei, beperkt hoger dan ons basisjaar. Wij hebben geen ecologische drempels, (inter)nationaal beleid of wetgeving gebruikt bij het bepalen van deze doelstelling.

Materiaaluitstromen (E5-5)

Onze materiaaluitstromen bestaan uit de (voedsel)producten inclusief de verpakkingen, waarbij een deel tot afval zal leiden.

Productverpakkingen

In de toekomst willen wij gebruik maken van de KIDV recyclecheck voor het nauwkeurig meten van de recyclebaarheid. Deze data is nu nog niet beschikbaar in de datapool van GS1. Vooruitlopend op de opname van de KIDV recyclecheck volgens een internationale standaard in GS1 hebben wij een eigen inschatting gemaakt van de recyclebaarheid van ons primair en



secundair verpakkingsmateriaal voor al onze artikelen (inclusief niet Exclusieve Merken). Onze inschatting is gebaseerd op de recycleerbaarheid van de separate materialen waaruit het primaire en secundaire verpakkingsmateriaal van een product bestaat. De KIDV recyclecheck kijkt daarentegen naar de recycleerbaarheid van het primaire en secundaire verpakkingsmateriaal van het gehele product, door naar alle materialen per verpakkingselement in samenhang te kijken. Ook kijkt de KIDV recyclecheck naar overige elementen zoals de grootte van etiketten en de gebruikte inkt. Dit betreft dus een meer verfijnde methode, die in de toekomst beschikbaar zal zijn.

Percentage recyclebaar verpakkingsmateriaal

%	2025	2024
Percentage recyclebaar primair en secundair verpakkingsmateriaal t.o.v. het totaal primair en secundair verpakkingsmateriaal	74-89 %	65-88%

Omdat specifieke data nu nog niet beschikbaar is hebben wij een bandbreedte bepaald op basis van eigen deelwaarnemingen en marktgegevens. De onderkant van de bandbreedte in 2024 zag toe op tabaksproducten. Omdat wij vanaf 2025 geen tabaksproducten meer verkopen is de onderkant van de bandbreedte toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar. De komende jaren zal het percentage recyclebaar verpakkingsmateriaal niet alleen stijgen maar ook nauwkeuriger worden. Dit door onze daadwerkelijke inspanningen om de recyclebaarheid te vergroten maar ook door de beschikbaarheid van meer betrouwbare informatie.

Afval

Ons afval bestaat uit de volgende afvalstromen:

Verdeling afval per materiaalsoort

%	2025	2024
Over datum producten	38,3%	33,3%
Restafval	20,6%	21,6%
Oud papier en karton	32,7%	34,5%
Folie	3,5%	3,9%
Gekookte etensresten productiebedrijven (swill)	1,7%	3,1%
Onverwerkbaar afval productiebedrijven	1,7%	1,6%
Glas	1,0%	1,6%
Tempex	0,4%	0,4%
Frituurvet	0,1%	0,1%
Totaal	100%	100%

Door betere scheiding van afval heeft een verschuiving van categorieën plaatsgevonden. Het aandeel restafval, een niet goed recycleerbare categorie, is bijvoorbeeld gedaald en ons aandeel over datum producten is toegenomen. Ons aandeel over datum producten is hierdoor gestegen, ondanks de introductie van 30% korting stickers. Het aandeel swill is gedaald door een efficiëntere afvalverwerking bij ons productiebedrijf Culivers.

De meting voor het jaar 2024 is aangepast vanwege een onjuiste berekening van het restafval. Dit leidt ertoe dat de vergelijkende cijfers gewijzigd zijn ten opzichte van het duurzaamheidsverslag 2024. De hoeveelheid restafval is 618 ton lager dan de in het duurzaamheidsverslag 2024 opgegeven waarde, hierdoor is het percentage restafval in 2024 gemuteerd van 25,0% naar 21,6%.



Een gedeelte van het door ons geproduceerde afval hoeft niet vernietigd te worden maar kan op een andere manier verwerkt worden. Dit wordt ‘omgeleid van verwijdering’ genoemd. De uitsplitsing van het door ons geproduceerde afval voor 2025 is te vinden in de volgende tabel:

Totale hoeveelheid geproduceerd afval

ton	2025			2024		
	Totaal	Niet gevaarlijk	Gevaarlijk	Totaal	Niet gevaarlijk	Gevaarlijk
1. Voorbereiding voor hergebruik	4.545	4.545	-	4.728	4.728	-
2. Recycling	5.176	5.176	-	5.006	5.006	-
3. Andere nuttige toepassingen	-	-	-	-	-	-
Totaal omgeleid van verwijdering	9.721	9.721	-	9.734	9.734	-
4. Verbrand	2.845	2.843	2	2.946	2.945	1
5. Gestort	-	-	-	-	-	-
6. Andere vormen van afvalverwijdering	-	-	-	-	-	-
Totaal toegeleid naar verwijdering	2.845	2.843	2	2.946	2.945	1
Totaal	12.566	12.564	2	12.680	12.679	1
Totale hoeveelheid niet gerecycled afval (1.+ 4.)	7.390	7.388	2	7.674	7.673	1
Totale hoeveelheid niet gerecycled afval (% t.o.v. totaal)	59%	59%	100%	61%	61%	100%

In 2025 is het percentage niet gerecycled afval afgenomen ten opzichte van 2024 door onder meer betere afvalscheiding en een afname van het restafval.

De meting voor het jaar 2024 is aangepast vanwege een onjuiste berekening van het restafval. Dit leidt er toe dat de vergelijkende cijfers gewijzigd zijn ten opzichte van het duurzaamheidsverslag 2024. Hierdoor is de categorie 'verbrand' in 2024 aangepast van 3.564 ton naar 2.946 ton.

Uit het overzicht van materialen die in ons afval aanwezig zijn blijkt dat wij als foodservicebedrijf geen radioactief afval produceren.



Sociaal

68/32

Man/Vrouw
verhoudingen

Senior management

2024: 65/35

Doelstelling 2030: 63/37

100/0

Man/Vrouw
verhoudingen

Directie

2024: 100/0

60/40

Man/Vrouw
verhoudingen

Raad van Commissarissen

2024: 60/40

Doelstelling 2030: >33/>33

7,1

Medewerkers-
tevredenheid

2024: 6,7

Doelstelling 2030: 7,2





Eigen Personeel (S1)

Introductie

Wij streven ernaar een organisatie te zijn waar tevreden, betrokken en professioneel sterke teams samen de ambitie van de Groep waarmaken. Onze medewerkers kenmerken zich door hun vakmanschap, dat met passie wordt uitgedragen. Onze ambitie is om nu en in de toekomst een aantrekkelijke werkgever te zijn, waar mensen hun talenten maximaal kunnen ontwikkelen en benutten.

Impact, risico- en kansenmanagement (ESRS 2 SBM-3)

Bij het identificatieproces van impacts, risico's en kansen zijn alle medewerkers van Sligro Food Group 'in scope', zonder onderscheid te maken tussen groepen. Dit betekent dat alle medewerkers met een vast contract, tijdelijk contract of een oproepkrachtcontract zijn meegenomen in dat proces. Deze groep als geheel wordt aangemerkt als 'Eigen Werknemers'. Daarnaast vallen ook de uitzendkrachten onder S1. Deze groep wordt aangemerkt als 'Werknemers niet in loondienst'. Gezien het karakter van deze laatste groep, zal in dit hoofdstuk expliciet worden aangegeven welke onderdelen binnen het beleid van Sligro Food Group voor hen van toepassing zijn. Daar waar gesproken wordt over medewerkers wordt verondersteld dat dit zowel de 'Eigen werknemers' als de 'Werknemers niet in loondienst' betreft. In beide landen waar wij actief zijn, is strikte arbeidswetgeving van toepassing. Omdat wij deze als vanzelfsprekend naleven, is er geen sprake van gedwongen arbeid of kinderarbeid binnen onze organisatie.

ESRS S1 Eigen personeel

Materiële impact, risico of kans	Omschrijving
Arbeidsvoorwaarden	
Medewerkerstevredenheid en -behoud (impact)	Sligro Food Group heeft een positieve impact op medewerkerstevredenheid en -behoud door het toepassen van eerlijke beloning en het faciliteren van sociale zekerheid en vrijheid van vereniging. Een hoge medewerkerstevredenheid zal naar verwachting leiden tot een beter welzijn en bijdragen aan een positievere werkomgeving.
Werk-privébalans (impact)	Sligro Food Group kan een negatieve impact hebben op het welzijn van haar medewerkers, met name op het gebied van werk-privébalans.
Medewerkerstevredenheid en behoud (kans)	Een hogere medewerkerstevredenheid kan Sligro Food Group financiële voordelen opleveren. Tevreden medewerkers blijven doorgaans langer in dienst. Daarnaast zorgt het behoud van vaardigheden en expertise binnen de organisatie voor een hogere productiviteit. Dit leidt tot lagere personeelskosten.
Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen	
Opleiding en ontwikkeling van vaardigheden (impact)	Sligro Food Group heeft een positieve impact op haar eigen medewerkers doordat zij de ontwikkeling van medewerkers bevordert middels het aanbieden van carrièremogelijkheden, interne en externe trainingen en regelmatige prestatiebeoordelingen.
Diversiteit (impact)	Sligro Food Group heeft een positieve impact op diversiteit onder haar eigen medewerkers door discriminatie te voorkomen en gelijke kansen te bevorderen, onder meer via duidelijk beleid voor eigen personeel.



Beleid (S1-1)

Bij het ontwikkelen van onze medewerkers en teams gaan leren en presteren hand in hand. Wij zorgen ervoor dat medewerkers snel inzetbaar zijn door een passend introductieprogramma en inzetbaar blijven dankzij onze focus op hun ontwikkeling en vitaliteit. Wij streven naar langdurige dienstverbanden. Dit willen wij bereiken door het boeien en binden van medewerkers, onder andere door het stimuleren van hun groei via zelfregie en het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidingsaanbod met ruime loopbaanmogelijkheden.

Ons beleid rondom medewerkers wordt opgesteld door de afdeling HR, waarbij wij als organisatie een eerlijke behandeling van onze medewerkers, eerlijke beloning en vrijheid van vereniging erg belangrijk vinden. Dit is onder meer geborgd doordat onze medewerkers in zowel Nederland als België onder de CAO vallen. Wij onderschrijven de OESO-richtlijnen voor duurzaam ondernemen en de UN 'Guiding Principles for Business and Human Rights' door onze Gedragscode, Klokkenluidersregeling, de inzet van vertrouwenspersonen en procedures voor klachtenafhandeling. Voor ons is het zo vanzelfsprekend dat wij niet betrokken willen zijn bij kwesties zoals mensenhandel, kinderarbeid en gedwongen arbeid, dat wij dit niet expliciet in beleidsdocumenten hebben vastgelegd.

Arbeidsvoorwaarden

Medewerkerstevredenheid en -behoud

In zowel Nederland als België gebruiken wij enquêtes om de tevredenheid van onze eigen werknemers te meten. Deze worden door een externe partij uitgevoerd. De resultaten ontwikkelen zich stap voor stap en bieden duidelijke aanknopingspunten om de medewerkerstevredenheid te blijven verbeteren. Voor werknemers niet in loondienst geldt dat deze veelal een relatief korte periode werkzaam zijn en om die reden niet worden meegenomen in het onderzoek om medewerkerstevredenheid te meten.

Werk-privébalans

Bij Sligro Food Group vinden wij een gezonde werk-privébalans voor onze medewerkers belangrijk. Wij begrijpen dat een evenwichtige balans tussen werk en persoonlijke tijd cruciaal is voor het welzijn en de productiviteit van onze medewerkers.

Naast de e-learningmodules bieden wij regelmatig webinars aan die gericht zijn op gezondheid en vitaliteit. Deze webinars behandelen uiteenlopende thema's, zoals mentale veerkracht, stressmanagement en fysieke gezondheid. Het doel is om medewerkers praktische tools en inzichten te geven die bijdragen aan hun algehele welzijn en tegelijkertijd helpen onze prestaties als Sligro Food Group te verhogen.

Daarnaast bieden wij onze medewerkers de mogelijkheid om flexibel te werken, waar de functies dit toelaten. Dit omvat onder meer de mogelijkheid om maximaal twee dagen per week vanuit huis te werken voor fulltimers, en één dag voor parttimers die vier dagen per week werken. Onze richtlijnen zijn zo opgesteld dat thuiswerken bijdraagt aan een betere werk-privébalans zonder dat het een doel op zich wordt. Wij geloven namelijk zonder meer in onderlinge interactie op de werkplaats en voor 80% van onze medewerkers is thuiswerken überhaupt niet mogelijk.

Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen

Opleiding en ontwikkeling van vaardigheden

Bij Sligro Food Group hechten wij veel waarde aan de voortdurende ontwikkeling van onze medewerkers. Wij geloven dat hun groei niet alleen persoonlijke voordelen biedt, maar ook bijdraagt aan het succes van onze organisatie. Daarom bieden wij diverse programma's en faciliteiten aan ter ondersteuning en stimulering van de professionele en persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers.

De Sligro Academy biedt een breed scala aan leerprogramma's voor medewerkers van alle niveaus, gericht op zowel specifieke functievaardigheden als algemene competenties. Naast onze eigen opleidingen maken wij gebruik van externe trainingen vanuit opleidingsinstituten voor specifieke functionele gebieden en competentiegerichtte trainingen. Binnen de Sligro Academy zijn een aantal leerprogramma's die specifiek zijn voor werknemers niet in Loondienst, dit zijn trainingen die direct relevant zijn voor de uitvoering van hun werkzaamheden.

Ons beleid omvat een uitgebreid opleidingsprogramma voor de Customer Service afdeling en gespecialiseerde trainingen voor zelfbedieningsspecialisten. Medewerkers kunnen een op maat gemaakt opleidingstraject volgen, specifiek ontwikkeld door Sligro Food Group, zoals voor versspecialisten (AGF, vis, kaas), of deelnemen aan een werk/leertraject. Daarnaast hebben wij een opleidingscurriculum ontworpen voor onze transportorganisatie.



Voor nieuwe medewerkers is er het Sligro Food Group introductieprogramma, met specifieke inwerkprogramma's per bedrijfsonderdeel. Dit programma biedt een goed overzicht van de organisatie, collega's, bedrijfsprocessen en samenwerking. Het wordt deels ondersteund door online kennismakingsactiviteiten, terwijl deelname aan de operatie en bezoeken aan collega's en locaties een cruciale rol blijven spelen. Daarnaast is de Executive Board nauw betrokken bij het programma en speelt ook een actieve rol op verschillende momenten door het geven van presentaties en trainingen om ervoor te zorgen dat de nieuwe medewerkers goed kunnen landen.

Om aantrekkelijk te zijn voor nieuwe, jonge professionals hebben wij een BeNe-traineeprogramma ontwikkeld. Wij dragen ook bij aan de opleiding van nieuw talent via stageplaatsen, wat ons tegelijkertijd nieuwe, frisse inzichten biedt.

Diversiteit

Wij richten ons op een brede, diverse en inclusieve bezetting, wat vraagt om gerichte aandacht voor werving en selectie, arbeidsvoorwaarden en interne door- en uitstroom. Diversiteit betekent voor ons meer dan genderverdeling; wij hechten waarde aan een inclusieve werkomgeving waarin verschillende achtergronden, perspectieven en ervaringen samenkomen.

Wij zijn actief met het vergroten van diversiteit bezig. Door de aandacht voor diversiteit is de verhouding tussen mannen en vrouwen in managementfuncties verbeterd. Zo is er verscheidenheid aan nationaliteiten en culturele achtergronden onder medewerkers, hoewel wij dit in servicekantoorfuncties nog wel willen verbeteren.

Sligro Food Group hanteert een zero-tolerance beleid op het gebied van discriminatie, (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en andere vormen van ongewenst gedrag. Slachtoffers kunnen zich melden tot de vertrouwenspersonen. Dit beleid is verankerd in onze gedragscode.

Inclusiviteit is ingebed in onze bedrijfscultuur. Wij initiëren projecten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen, gesterkt door ons PSO keurmerk (Prestatieladder Sociaal Ondernemen), dat aantoont dat een deel van ons werk door medewerkers uit deze doelgroep wordt uitgevoerd.

Wij streven naar een vaste medewerkersbasis en beperken het percentage uitzendkrachten. Door de lage beschikbaarheid en hoog verloop werken wij in de logistieke operatie met flexwerkers, vaak uit Oost-Europa. Wij besteden aandacht aan een snel inwerkproces, goede werksfeer en e-learningen, en bieden kansen op vaste contracten en doorgroei, wat heeft geleid tot langere dienstverbanden.

Daarnaast streven wij naar een betere man-vrouw verhouding binnen het senior management, zoals opgenomen in ons leiderschapsprogramma, en voldoen wij aan het ingroeiquotum voor de RvC.

Processen om met eigen werknemers en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts (S1-2)

Wij vinden een goede relatie en overlegvorm met onze eigen werknemers belangrijk, zowel direct als via de ondernemingsraden in Nederland en België. De samenwerking met deze raden verloopt prettig en biedt meerwaarde door intensief overleg en transparantie. Wij beperken ons niet tot het wettelijk minimum van het aantal bijeenkomsten en de input en feedback die wij krijgen is zeer waardevol. Deze inzichten helpen ons om continu te verbeteren.

Wij danken de leden van de ondernemingsraden voor de goede dialoog en constructieve samenwerking. Er bestaan verschillen in de werkwijze en bevoegdheden van een ondernemingsraad in Nederland en België. Hoewel wij meestal een BeNe-structuur prefereren, is dit vanwege de verschillen niet altijd werkbaar. In zowel Nederland als België bestaat de ondernemingsraad uit gekozen personeelsafgevaardigden.

De OR van Sligro Food Group Nederland bestaat uit 23 gekozen vertegenwoordigers, zorgvuldig ingedeeld in kiesdistricten om alle bedrijfsonderdelen en regio's goed te vertegenwoordigen. Begin 2026 zullen nieuwe OR leden gekozen worden voor de periode 2026-2029. Bij de OV-vergaderingen zijn altijd de CEO en CHRO aanwezig en afhankelijk van de onderwerpen sluiten andere International Board leden aan.

De vaste overlegmomenten, de zogenaamde OV-vergaderingen, vinden zes keer per jaar plaats. Voorafgaand aan elke vergadering wordt input verzameld door de leden van de ondernemingsraad en de agenda gedeeld op ons online medewerkersplatform Bij Sligro. Na de vergaderingen worden de notulen gepubliceerd en belangrijke onderwerpen worden gecommuniceerd via Slim, het maandelijkse magazine voor medewerkers.



Ook een goede relatie en overleg met werknemers niet in loondienst zijn voor ons belangrijk. Omdat deze groep medewerkers niet bij ons in loondienst is kunnen wij niet in alle gevallen monitoren voor welke groep binnen hun eigen organisatie een ondernemingsraad is ingesteld. Voor deze medewerkers geldt dat wij onze reguliere overlegmomenten alsmede de overleggen met de bureaus waarvan deze medewerkers worden ingehuurd gebruiken om de goede relatie te bewaken en monitoren.

Kanalen voor medewerkers om negatieve impacts kenbaar te maken (S1-3)

Het specifieke gedrag dat wij willen zien binnen Sligro Food Group is vastgelegd in de Gedragscode. Mocht er toch iets misgaan, dan moedigen wij aan om dit snel te bespreken, zodat wij passende maatregelen kunnen nemen. Medewerkers kunnen ook altijd terecht bij een van de vertrouwenspersonen, als zij dat prettiger vinden. Daarnaast is er een interne klachtenregeling opgesteld en een klachtencommissie ingesteld om officiële klachten te onderzoeken en de International Board hierover te adviseren, en kunnen medewerkers gebruikmaken van de Klokkenluidersregeling. Mocht er een klacht worden ingediend dan zorgt de International Board ervoor dat de klager en andere betrokkenen niet benadeeld worden door het indienen van de klacht. De volledige klachtenregeling is beschikbaar voor alle medewerkers via de personeelsinformatiepagina.

Maatregelen (S1-4)

Arbeidsvoorwaarden

In 2025 hebben wij verschillende initiatieven geïmplementeerd voor onze medewerkers. Zo hebben wij in november 2025 onder onze eigen werknemers weer de jaarlijkse medewerkerstevredenheidsmeting uitgevoerd.

Om de medewerkerstevredenheid te vergroten hebben wij in 2025 gerichte maatregelen genomen om de samenwerking tussen teams en de kwaliteit van onze arbeidsvoorwaarden te verbeteren. Deze thema's kwamen naar voren uit onze periodieke tevredenheidsmeting. Op basis van de resultaten van eind 2025 gaan we in gesprek met medewerkers en stellen we actieplannen op, met bijzondere aandacht voor teams waar de tevredenheid achterblijft.

In 2026 willen wij onze positie als aantrekkelijke werkgever versterken door intern actief te communiceren over de arbeidsvoorwaarden bij Sligro Food Group. Dit draagt dit bij aan een beter begrip onder onze eigen mede-

werkers. Daarnaast willen wij bij de werving van nieuwe medewerkers ons extra richten op specifieke doelgroepen (zoals bijvoorbeeld jongeren), om dit te bereiken willen wij onze externe communicatie specifiek op deze doelgroepen afstemmen.

Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen

Om diversiteit en gelijke kansen te bevorderen, zetten wij sterk in op interne opleidingen, ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden. Bij het invullen van juniorrollen stimuleren wij diversiteit, terwijl doorgroeimogelijkheden voor iedereen gelijk blijven. Wij hanteren streefcijfers en ondersteunen dit via onze talentmanagementaanpak: zorgen dat er voldoende talent aanwezig is op lagere managementniveaus dat kan doorgroeien. Dit versterken wij met gerichte opleidingen die deze ontwikkeling mogelijk maken. Daarnaast onderzoeken wij vertrekredenen, zoals cultuur en managementstijl, om verbeterpunten te identificeren. Ook in werving en selectie nemen wij diversiteit mee door vacatureteksten en -beelden af te stemmen op de doelgroep.

Onze HR-afdeling blijft zich ook richting de toekomst inzetten om een productieve, tevreden en goed functionerende werkomgeving te creëren. Dit wordt onder andere gedaan door medewerkerstevredenheid te monitoren en te bevorderen.

Doelen (S1-5)

Wij streven ernaar een organisatie te zijn waar tevreden, betrokken en professionele teams samen de ambitie van Sligro Food Group waarmaken. Daarom hebben wij als organisatie doelstellingen gezet die hier aan kunnen bijdragen. Deze doelen komen voort uit de ESG-stuurgroep, die als afvaardiging van alle eigen werknemers uit de organisatie fungeert waar materiële duurzaamheidsonderwerpen een rol spelen. Deze doelstellingen zijn gebaseerd op het beleid van de organisatie, prestaties vanuit het verleden en bepalingen vanuit de wet. Prestaties ten opzichte van deze doelstellingen worden jaarlijks gemonitord en onder andere besproken in de International Board en met de management teams. Voor werknemers niet in loondienst geldt dat deze veelal een relatief korte periode werkzaam zijn en om die reden ook niet worden meegenomen in het onderzoek om medewerkerstevredenheid te meten. Om die reden zijn er voor deze groep geen doelstellingen geformuleerd op basis van de uitkomsten van de medewerkerstevredenheidsmeting. Omdat wij de tevredenheid van deze groep medewerkers ook belangrijk vinden, zijn er voor deze groep medewerkers wel trainingen beschikbaar die hen helpen bij hun directe



werkomstandigheden. Daarnaast wordt momenteel nagedacht of en hoe wij deze groep kunnen betrekken in een onderzoek naar de tevredenheid.

Het jaarlijks meten van de medewerkerstevredenheid (gemeten op een schaal van 1 tot 10) en actief opvolging geven aan de verbeterpunten zorgt ervoor dat wij als organisatie blijven verbeteren. De medewerkers-tevredenheid wordt in principe gemeten bij alle eigen medewerkers, behalve de hulpkrachten. Dit komt doordat hulpkrachten vaak maar voor een korte periode in dienst zijn en dus niet altijd in dienst zijn op het moment waarop de enquête uitgestuurd wordt

Medewerkerstevredenheid

score	2025	Basisjaar 2024	Doelstelling 2030
Medewerkerstevredenheid	7,1	6,7	7,2

In 2025 is de medewerkerstevredenheid toegenomen ten opzichte van 2024. Zo gaven werknemers aan dat ze een betere werk-privé balans ervaren. Ook op vragen over de tevredenheid over Sligro als organisatie en over de baanzekerheid die Sligro biedt waren de scores hoger dan die in 2024.

Voor de man/vrouw verhouding hebben wij de volgende doelstellingen gezet binnen de organisatie:

Man/vrouw verhoudingen

% man/% vrouw	2025	Basisjaar 2024	Doelstelling 2030
Senior management	68/32	65/35	63/37
Directie	100/0	100/0	-
Raad van Commissarissen	60/40	60/40	>33/>33

Ons Senior management, de groep managers tot twee niveaus onder de Executive Board (onze Directie), kenmerkt zich door een historisch gezien laag personeelsverloop, dus elke verandering in de man-vrouw verhouding zal geleidelijk gaan. Eind 2025 bestond het senior management uit 68 posities waarvan 46 man en 22 vrouw. Er zijn 3 vacatures.

De Raad van Commissarissen heeft in 2025 een nieuw lid, de heer van Dam. Hij is ter vervanging van de heer van de Weerdhof, zijn laatste termijn liep in 2025 af.

Onze Raad van Commissarissen bestaat uit vijf personen, drie mannen en twee vrouwen, wat betekent dat wij voldoen aan de wet ingroeiquotum en streefcijfers van ten minste een derde mannelijk en ten minste een derde vrouwelijk.

Per 1 oktober 2025 is Dries Bögels uit dienst gegaan en is de functie van CCO binnen Sligro Food Group komen te vervallen. Onze Directie bestaat per jaareinde uit twee directeuren die al lang voor Sligro Food Group werken. Wij verwachten de komende jaren hier geen veranderingen, dus wij hebben geen ander doel vastgesteld met betrekking tot de Directie voor 2030.

Maatstaven (S1-6 tot en met S1-16)

Een overzicht van ons personeelsbestand uitgesplitst naar gender, land en leeftijd:

Eigen werknemers

aantal per einde jaar	2025	2024
Gender		
Man	4.306	4.259
Vrouw	1.807	1.760
Overig	-	2
Niet vermeld	-	-
Totaal	6.113	6.021
Land		
Nederland	5.240	5.133
België	873	888
Leeftijd		
<20	452	493
20-30	1.348	1.256
30-40	1.092	1.086
40-50	1.042	1.038
50-60	1.505	1.535
>60	674	613

In het bestuursverslag is het aantal werknemers per jaareinde (in FTE) opgenomen op pagina 1 en het gemiddeld aantal werknemers (in FTE) opgenomen op pagina 75.



Een uitsplitsing van de werknemers per contracttype, uitgesplitst naar gender:

Eigen werknemers per type dienstverband

aantal per einde jaar	Man	Vrouw	Overige	Niet vermeld	Totaal 2025
Aantal vaste werknemers	3.117	1.258	-	-	4.375
Aantal tijdelijke werknemers	400	199	-	-	599
Aantal oproepkrachten	789	350	-	-	1.139
Totaal aantal werknemers	4.306	1.807	-	-	6.113

aantal per einde jaar	Man	Vrouw	Overige	Niet vermeld	Totaal 2024
Aantal vaste werknemers	3.095	1.274	1	-	4.370
Aantal tijdelijke werknemers	374	161	-	-	535
Aantal oproepkrachten	790	325	1	-	1.116
Totaal aantal werknemers	4.259	1.760	2	-	6.021

In de uitsplitsing van de CAO-dekkingsgraad en sociale dialoog bij onze werknemers voor 2025 over Nederland en België is te zien dat al onze eigen werknemers onder de CAO vallen:

Werknemersvertegenwoordiging

Dekkingsgraad	CAO-Dekkingsgraad		Sociale dialoog
	Werknemers EER	Werknemers niet-EER	Personeelsvertegenwoordiging EER
0-19%	-	-	-
20-39%	-	-	-
40-59%	-	-	-
60-79%	-	-	-
80-100%	Nederland		Nederland
	België	-	België

Het medewerkersverloop is hierna weergegeven voor eigen werknemers, dit betreft dus het verloop inclusief onze hulpkrachten.



Medewerkersverloop

	2025	2024
Verloop (#)	1.651	1.746
Verloop (%)	27%	29%

Gedurende het boekjaar zijn er twee meldingen ontvangen van discriminatie. Verder zijn geen klachten ingediend met betrekking tot schendingen van ernstige mensenrechtenkwesties, OECD richtlijnen en/of UN Guiding Principles, en er zijn geen boetes of compensaties toegekend voor dergelijke incidenten.

Loonkloof

%	2025	2024
Loonkloof	6,5%	5,6%

De loonkloof tussen mannen en vrouwen wordt berekend als het verschil tussen het gemiddelde uurloonniveau van mannelijke en vrouwelijke werknemers per 31 december (alleen eigen werknemers meegerekend), uitgedrukt als percentage van het gemiddelde uurloonniveau van mannelijke werknemers per 31 december. Dit is een zodanig generieke berekeningsmethode dat wij van mening zijn dat de uitkomst onvoldoende basis biedt om daar conclusies aan te verbinden.

Totale beloningsverhouding

	2025	2024
Verhouding tussen de jaarlijkse beloning van de CEO en de mediane jaarlijkse beloning van alle eigen werknemers (exclusief de CEO)	29,2	23,4
Verhouding tussen de jaarlijkse beloning van de CEO en de gemiddelde jaarlijkse beloning van alle eigen werknemers (exclusief de CEO), zoals opgenomen in het remuneratierapport op pagina 75	17,1	17,6

De verhouding tussen de jaarlijkse beloning van de CEO en de mediane jaarlijkse beloning van alle eigen werknemers (exclusief de CEO) kan van jaar tot jaar substantieel variëren. Deze variatie ontstaat doordat de medewerker met de mediane beloning wordt bepaald op basis van het bruto-uurloon. Voor deze medewerker wordt vervolgens de totale jaarlijkse beloning berekend, inclusief eventuele toeslagen zoals onregelmatigheidstoeslagen en koude-toeslagen. Of deze toeslagen voor de betreffende medewerker van toepassing zijn, heeft een direct en merkbaar effect op de uiteindelijke verhouding.

Het vergelijkende cijfer over 2024 voor de verhouding tussen de jaarlijkse beloning van de CEO en de mediane jaarlijkse beloning van alle eigen werknemers is aangepast van 18,7 naar 23,4. Deze aanpassing is gedaan omdat de berekeningswijze van de jaarlijkse beloning van de eigen werknemers in lijn is gebracht met de berekening van de beloning van de CEO. In 2024 waren in de berekening van de mediane beloning de sociale lasten en pensioenlasten wel meegenomen en in de berekening van de CEO voor de beloningsverhouding niet. Overeenkomstig de ESRS hebben wij de sociale lasten uit de berekening van de mediane beloning gehaald en hebben wij de pensioenlasten in de berekening van de beloning van de CEO voor de beloningsverhouding opgenomen. Dit is gecorrigeerd in het vergelijkende cijfer.



Onze ambitie is om een aantrekkelijke werkgever te zijn, waar mensen hun talenten kunnen ontwikkelen en benutten.

Anja de Bree, Chief Human Resource Officer



Werknemers in de waardeketen (S2)

ESRS S2 Werknemers in de waardeketen

Materiële impact, risico of kans	Omschrijving
Arbeidsvoorwaarden	
Veiligheid en gezondheid (impact)	Sligro Food Group ziet een mogelijke negatieve impact op het welzijn van de werknemers in de waardeketen. Daarnaast zijn er mogelijk negatieve impacts op gezondheidsproblemen in sectoren waar gewerkt wordt met pesticiden en/of chemicaliën.
Veiligheid en gezondheid (risico)	Ongezonde werkomstandigheden of het niet naleven van veiligheidsnormen in de toeleveringsketen van Sligro Food Group kunnen voor financiële risico's zorgen, bijvoorbeeld wanneer incidenten leiden tot reputatieschade.
Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen	
Leefbaar loon (impact)	Door producten in te kopen bij bedrijven die hun werknemers een leefbaar inkomen bieden, draagt Sligro Food Group bij aan betere arbeidsomstandigheden in de toeleveringsketen. Dit stimuleert eerlijke handelspraktijken en versterkt het welzijn van werknemers in de waardeketen.

Beleid (S2-1)

Arbeidsvoorwaarden – Veiligheid en gezondheid

Wij hanteren de OESO-richtlijnen en VN-principes voor mensenrechten als basis voor haar beleid en verwachten dit ook van onze leveranciers. Het beleid wordt uitgevoerd door de afdelingen supply chain en inkoop en assortimentsmanagement en is ook vastgelegd in ons [Leveranciershandboek](#).

Medewerkers van Verspartners en die van externe transportpartners zijn onze ambassadeurs richting onze klanten en staan net als onze 'eigen' collega's garant voor het vakmanschap wat door onze klanten enorm wordt gewaardeerd. Zij vallen daarom onder dezelfde Gedragscode als ons eigen personeel. Sligro Food Group streeft naar gelijke behandeling en eerlijke werkomstandigheden, ongeacht dienstverband.

In de waardeketen is onze invloed het grootst bij onze directe leveranciers. Sligro Food Group is sinds 2010 aangesloten bij het Business Social Compliance Initiative (BSCI).

Leveranciers van producten die geproduceerd worden in een productielocatie gevestigd in een middel of hoog risicoland volgens de classificatie van AMFORI BSCI, moeten een certificaat aan kunnen leveren waaruit blijkt dat er AMFORI BSCI (of vergelijkbare) audits zijn uitgevoerd op de naleving van de social compliance criteria op het gebied van arbeidsomstandigheden. Wij hanteren bij de specifieke AMFORI BSCI audits een C-score (op een schaal van A tot E) als minimum. Wanneer een vergelijkbare social compliance audit uitgevoerd wordt, is het behalen van het certificaat noodzakelijk. De gedetailleerde aanpak, werkwijze en eisen die wij stellen zijn te vinden in ons [leveranciershandboek](#).

Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen – Leefbaar loon

Wij zorgen ervoor dat onze transportpartners zich houden aan de geldende cao's en arbeidswetgeving. Bij Verspartners wordt het beleid gemaakt en uitgevoerd door de Verspartners. Daar waar een cao van toepassing is, zal deze worden gevolgd.

Hiernaast zetten wij ons ook in voor leefbare lonen voor alle andere werknemers in onze keten. Dit is een belangrijk onderwerp tijdens de BSCI-audits.



Maatregelen (S2-4)

Wij blijven ons jaarlijks inzetten dat leveranciers de benodigde BSCI audits of andere social compliance equivalente audits uitvoeren. Daarnaast blijven wij de voortgang hiervan monitoren. Indien een non-conformiteit naar boven komt bij de audit zullen wij hier adequaat op reageren.

Voor onze externe chauffeurs en de medewerkers van Verspartners geldt dat onze transport- en Verspartners moeten voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving, inclusief de CAO en arbeidswetgeving die van toepassing zijn.

Doelen (S2-5)

Ons doel is dat elke producent in een middel of hoog risicoland een auditrapport van BSCI heeft met ten minste een C-score, een certificaat met een voldoende score van een ander geaccepteerd social compliance equivalent, of dat er een verbeterproces is gestart. Dit geldt voor alle merken, maar wij sturen op Exclusieve Merken omdat wij een directe invloed op deze leveranciers hebben. Dit is een doel dat wij onszelf hebben opgelegd aangezien dit voor ons intrinsiek belangrijk is.

Sligro Food Group heeft geen specifiek meetbaar, termijngebonden en resultaatgebonden doel vastgesteld, omdat er vanuit de ESRS nog geen concrete rapportagevereiste of aanvullende regelgeving beschikbaar zijn die richting geven aan het formuleren van dergelijke doelen.



Consumenten en eindgebruikers (S4)

Strategie en businessmodel (SBM-3)

ESRS S4 Consumenten en eindgebruikers

Materiële impact, risico of kans	Omschrijving
----------------------------------	--------------

Voedselveiligheid

Voedselveiligheid (impact)	Als Sligro Food Group de kwaliteitseisen voor haar producten niet naleeft, heeft dit een negatieve impact op de veiligheid en gezondheid van eindconsumenten.
Voedselveiligheid (risico)	Wanneer producten van Sligro Food Group ernstige veiligheids- en gezondheidsrisico's voor eindconsumenten veroorzaken, kan dat leiden tot financiële risico's zoals reputatieschade, terugroepacties en – in zeer ernstige gevallen – juridische vervolging.

Voedselveiligheid

Gezondheid en voeding consument (impact)	Sligro Food Group heeft als marktleider een breed klantenbestand en biedt een grote variëteit aan producten, waaronder ook minder gezonde producten met een hoog gehalte aan suiker, zout of vet. Dit heeft negatieve gevolgen voor de gezondheid van (eind)consumenten doordat deze producten bij kunnen dragen aan gezondheidsproblemen zoals obesitas, diabetes of hart- en vaatziekten..
--	--

Beleid (S4-1)

Voedselveiligheid

Wij staan voor het leveren van veilige (voedsel)producten. De beheersing van voedselveiligheid in onze processen wordt geborgd door interne en externe audits op basis van nationale en internationale wetgeving en normen. Bij twijfel over de voedselveiligheid van een product wordt geen enkel risico genomen en worden deze artikelen uit de handel gehaald en de klanten per direct geïnformeerd over de mogelijke risico's.

Gezondheid en voeding consument

Hoewel tabak wettelijk nog tot 2030 door ons mocht worden verkocht zijn wij met ingang van 2025 hier volledig mee gestopt vanwege de beperkte economische waarde en de duurzaamheidsambitie.

Ons beleid richt zich op het gezonder maken van producten binnen het Exclusieve Merken assortiment, door suiker, zout en verzadigd vetgehalte procentueel te verlagen, conform de Nationale Aanpak Productverbetering (NAPV). Wij richten ons met dit beleid op Exclusieve Merken, omdat wij daar de meeste directe invloed hebben. Afhankelijk van de ontwikkeling in de markt en bij leveranciers gaan wij in de toekomst kijken of wij zinvol kunnen bijdragen aan niet Exclusieve Merken en hiervoor beleid kunnen formuleren.

Maatregelen (S4-4)

Voedselveiligheid

Het servicekantoor en het centrale distributiecentrum, de bezorglocaties en de productiebedrijven in Nederland en België zijn gecertificeerd volgens de door de Global Food Safety Initiative (GFSI) erkende internationale standaard, FSSC 22000. De borging van voedselveiligheid van de zelfbedieningsgroothandels in Nederland geschiedt volgens de hygiënecode CBL (Centraal Bureau Levensmiddelenhandel) en de hygiënecode Horeca en worden intern getoetst door de Kwaliteitsdienst en extern getoetst door de NVWA.

Voor België geldt dat de Sligro-M zelfbedieningsgroothandels de IFS Cash & Carry certificering hebben. De overige zelfbedieningsgroothandels zijn ISO 22000 gecertificeerd.

Gezondheid en voeding consument

Een belangrijke maatregel is zoals eerder toegelicht het volledig stoppen met de verkoop van tabak per 1 januari 2025. In 2025 zijn wij met leveranciers in gesprek gegaan over het verlagen van het gehalte aan suiker, zout en verzadigd vet in producten. Samen hebben wij concrete stappen gezet om deze hoeveelheden in diverse artikelen te reduceren. Inmiddels hebben wij voor meer dan 50 Exclusieve Merken producten de hoeveelheid zout met meer dan 3% verminderd. Hier gaan wij in 2026 mee verder



Doelen (S4-5)

Sligro Food Group heeft geen specifiek meetbaar, termijngebonden en resultaatgebonden doelen vastgesteld, omdat er vanuit de ESRS nog geen concrete rapportagevereisten of aanvullende regelgeving beschikbaar zijn die richting geven aan het formuleren van dergelijke doelen.

Ons doel is dat al onze locaties aan de hoogste voedselveiligheidsnormen en geldende wetgeving voldoen. Wij monitoren dat alle locaties waar een voedselveiligheidscertificaat verplicht is ook continu in het bezit zijn van een geldig certificaat en dat de overige hygiënecodes ook worden gevolgd.

Voor gezondheid en veiligheid consument is ons doel dat het suiker, zout en/of verzadigd vet gehalte in onze Exclusieve Merken producten verlaagd wordt. Dit is in lijn met het overheidsbeleid en met de Nationale Aanpak Productverbetering (NAPV) in gedachten. In 2025 hebben wij meer dan 50 producten verbeterd.



Governance

97%

E-learning
Vertrouwen in
Sligro Food Group

Medewerkers

2024: 98%

Doelstelling 2030: 95%

100%

E-learning
Vertrouwen in
Sligro Food Group

Leidinggevenden

2024: 100%

Doelstelling 2030: 100%





Zakelijk gedrag (G1)

Introductie

Het zakelijk gedrag van Sligro Food Group wordt primair bepaald door de cultuur binnen ons bedrijf. Bedrijfscultuur is een tamelijk abstract begrip, aan verandering onderhevig en wordt niet altijd door iedereen hetzelfde geïnterpreteerd. Daarom hebben wij belangrijke elementen van onze cultuur concreet benoemd, uitgewerkt en schriftelijk vastgelegd. Leidend daarbij zijn [ons kompas \(zie p. 22\) en onze kernwaarden](#). In het verlengde daarvan zijn veel van onze cultuurelementen terug te vinden in onze gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group'.

Wij realiseren ons dat gedrag niet zozeer wordt bepaald door de manier waarop gedragsregels zijn opgeschreven, maar vooral door de wijze waarop deze regels in de praktijk worden gebracht. Naast de inzet, betrokkenheid en intrinsieke motivatie van onze medewerkers is de juiste sturing en voorbeeldgedrag door leidinggevendens belangrijk.

De inrichting van het toezicht, monitoring en de verantwoordelijkheid op het zakelijke gedrag is verder toegelicht in paragraaf 'Werkwijze en borging in de organisatie' van het hoofdstuk '[Verantwoord ondernemen](#)'.

Impact, risico- en kansenmanagement (ESRS 2 IRO-1)

ESRS G1 Zakelijk gedrag

Materiële impact, risico of kans	Omschrijving
Positieve impact op potentiële ethische kwesties (impact)	In zowel de upstream als downstream waardeketen van Sligro Food Group kunnen ethische vraagstukken zoals omkoping, corruptie en concurrentieverstorende praktijken voorkomen. Binnen de directe operaties van Sligro Food Group kunnen vergelijkbare problemen, zoals oneerlijke concurrentie of handel met voorkennis, zich voordoen. Sligro Food Group staat ferm tegen elke vorm van omkoping en corruptie en zet zich in voor eerlijke handelspraktijken in alle facetten van de bedrijfsvoering.
Positieve impact op ethiek en integriteit (impact)	Ethiek en integriteit helpen het bedrijf om een positieve reputatie te behouden en juridische geschillen en boetes te voorkomen.
Negatieve impact op gegevensbeveiliging en privacy (impact)	Sligro Food Group kan een negatieve impact hebben op de gegevensbeveiliging en privacy van zakelijke partners in zowel de upstream als downstream waardeketen. Onvoldoende of ineffectieve controles op gegevensbeveiliging en privacy kunnen de kwetsbaarheid van deze partners vergroten. Binnen de eigen activiteiten draagt Sligro Food Group ook de verantwoordelijkheid voor de beveiliging en privacy van bedrijfsgegevens en die van de medewerkers; onvoldoende beveiligingsmaatregelen kunnen de kwetsbaarheid van het personeel in Sligro's directe operaties verhogen.



Materiële impact, risico of kans	Omschrijving
Financiële gevolgen door datalekken (risico)	Sligro Food Group kan een financieel risico lopen in het geval van een data lek bij toeleveranciers en/of klanten. Ook binnen de eigen bedrijfsvoering kan onvoldoende bescherming van data leiden tot verlies van gegevens of ongeautoriseerde toegang en gebruik. Dit kan resulteren in boetes, juridische kosten en reputatieschade

Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur (G1-1)

Bedrijfscultuur en risicomanagement

Sligro Food Group heeft van oudsher een sterke cultuur waarbinnen flexibiliteit, ondernemerschap, vertrouwen, samenwerking en veel aandacht voor juist de collega's in de operationele lagen, zeer prominent aanwezig zijn. Het is van belang de goede balans tussen cultuur en structuur te behouden. Naast de functie van drijvende kracht onder onze onderneming, is deze cultuur ook een belangrijke beheersmaatregel in het kader van risicomanagement. Internationalisering en de instroom van nieuwe medewerkers kunnen tot verwatering van de cultuur leiden. In een groeiende, internationale organisatie heeft het behoud van die cultuur onze nadrukkelijke aandacht.

Internationale uitrol van de Sligro Food Group kernwaarden, aanpassing van de aansturing naar een BeNe-structuur, ons 'Groene bloed', de gedragscode en het onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers dragen bij aan de borging van de cultuur. Onze People Strategie biedt een solide houvast om dat nu en in de toekomst te borgen. Hierbij is voorbeeldgedrag vanuit Directie en management van belang evenals het expliciet borgen van verbinding tussen centrale en regiofuncties in overlegstructuren en functieprofielen. Daarnaast monitoren wij ook de betrokkenheid en tevredenheid van onze medewerkers.

Onze groeiende, internationale organisatie vraagt om nieuwe vaardigheden en verandering van verantwoordelijkheden. Wij hebben een steeds betere mix van ervaren cultuurdragers en relatief nieuwe medewerkers, die gezamenlijk in goede balans de transformatie realiseren naar een organisatie die klaar is om onze internationale foodservice-ambitie waar te maken, met behoud van de Sligro Food Group cultuur. Wij hebben veel aandacht voor de ontwikkeling en betrokkenheid van zowel ervaren als nieuwe medewerkers.

Gedragscode

Vertrouwen in Sligro Food Group is essentieel voor ons bedrijf om goed en succesvol te kunnen functioneren. Naast het vertrouwen van onze medewerkers in Sligro Food Group, gaat het evenzeer om het vertrouwen van klanten, leveranciers, aandeelhouders, financiële instellingen, overheid, media en maatschappelijke organisaties in Sligro Food Group.

Vertrouwen in Sligro Food Group is een belangrijke pijler onder de succesvolle geschiedenis van Sligro Food Group. Vertrouwen verdienen en houden is echter niet vanzelfsprekend. Vertrouwen dient voortdurend te worden waargemaakt en onderhouden door het juiste gedrag. Dat is een permanente opdracht voor de Directie en alle medewerkers van Sligro Food Group.

De gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group' bevat veertien punten die zijn bedoeld als leidraad bij het verwezenlijken van deze opdracht. De gedragscode is van toepassing op iedereen die, al dan niet op basis van een arbeidsovereenkomst, werkzaam is voor Sligro Food Group. De gedragscode sluit naadloos aan bij ons kompas en onze kernwaarden. In de gedragscode worden de kernwaarden geconcretiseerd in gedragsregels. De gedragscode helpt bij het vinden van concrete antwoorden op vragen, zoals bijvoorbeeld met betrekking tot de kernwaarde 'Samen sterker': *'Welk gedrag mag ik van mijn collega's verwachten?'* en *'Welk gedrag mogen mijn collega's van mij verwachten?'*. In de gedragscode is ook expliciet vastgelegd dat fraude en omkoping door Sligro Food Group niet worden getolereerd.

De [gedragscode](#) is beschikbaar op onze website.



Governance

Naleving van de gedragscode

De gedragscode is niet meer en niet minder dan een hulpmiddel bij het bevorderen van het juiste gedrag. De belangrijkste factor voor het juiste gedrag van medewerkers is de cultuur van Sligro Food Group. Onze cultuur is de drijvende kracht onder onze onderneming en ook een belangrijke beheersmaatregel in het kader van risicomanagement. De cultuur bepaalt in hoge mate het (juiste) gedrag van onze medewerkers. Maar (helaas) niet altijd. Bovendien is door tal van ontwikkelingen binnen en buiten Sligro Food Group (maatschappelijke veranderingen, complexiteit van systemen en processen, internationalisering, snelheid van veranderingen), de vanzelfsprekendheid van het juiste gedrag wellicht minder groot geworden dan in het verleden. Om deze reden is het belang van een gedragscode toegenomen, als ondersteunend instrument om naast de primaire rol van onze cultuur, het juiste gedrag te bevorderen.

Tegen deze achtergrond is in 2021 de toenmalige gedragscode vervangen door de huidige gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group'. Deze is in november 2025 geactualiseerd. Door deze naam aan de gedragscode te geven is beoogd de essentie van de gedragscode duidelijk te maken. De gedragscode heeft inmiddels veel aandacht gekregen binnen de organisatie van Sligro Food Group in Nederland en België. Naast structurele communicatie over normen en waarden en gedrag, is de gedragscode inmiddels ook een vast onderdeel geworden van het HR-instrumentarium. Zo is de gedragscode opgenomen in het onboardingproces van nieuwe medewerkers en is over de gedragscode een toegankelijke e-learning gemaakt.

Deze e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' dient iedere twee jaar door alle medewerkers te worden gevolgd met als doel om de bewustwording van gedrag en gedragsnormen te vergroten. Deze e-learning wordt tweejaarlijks aan alle medewerkers van Sligro Food Group aangeboden en biedt een goed inzicht in ons beleid voor goed zakelijk gedrag, waaronder anticorruptie en ethische richtlijnen. Ondanks dat er in een organisatie altijd functies zijn die een hoger risico hebben op het gebied van het overschrijden van gedrag en gedragsnormen, is er door Sligro Food Group bewust gekozen om de regeling en training voor alle medewerkers periodiek verplicht te stellen.

In 2025 is de e-learning aangeboden aan alle nieuwe medewerkers. In 2026 staat, in overeenstemming met het beleid, het volgen van de e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' wederom op de agenda van alle medewerkers in Nederland en België.

Afronding "Vertrouwen in Sligro Food Group"

%	2025	Basisjaar 2024	Doelstelling 2030
Het percentage werknemers dat ten minste 50 dagen in dienst is en de e-learning "Vertrouwen in Sligro Food Group" heeft voltooid	97%	98%	95%
Het percentage leidinggevendenden dat ten minste 50 dagen in dienst is en de e-learning "Vertrouwen in Sligro Food Group" heeft voltooid	100%	100%	100%

Door de grotere bewustwording willen wij bereiken dat het onderscheid tussen juist en onjuist gedrag bij iedereen 'top of mind' blijft (of wordt) en dat gedrag bespreekbaar blijft (of wordt) tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en hun leidinggevendenden.

De Directie stelt de gedragscode vast en ziet toe op de werking en de naleving ervan door zichzelf en de werknemers van Sligro Food Groep. De Directie informeert de Raad van Commissarissen over de bevindingen en observaties ten aanzien van de werking en de naleving van de gedragscode en neemt daarbij ook de verplichtingen op grond van de duurzaamheidswetgeving met betrekking tot omkoping en corruptie in acht.

De gedragscode is een expliciet onderdeel van de governance van Sligro Food Group: alle leden van de International Board committeren zich jaarlijks door ondertekening van een schriftelijke verklaring expliciet aan de gedragscode. Dat houdt niet alleen in dat zij de gedragsnormen zelf in acht dienen te nemen, maar ook dat zij actief bevorderen dat deze gedragsnormen worden toegepast door iedereen op wie de gedragscode van toepassing is.

Dierenwelzijn

Onze strategie en inspanningen rondom dierenwelzijn worden beschreven in het hoofdstuk 'Biodiversiteit en ecosystemen (E4)'.

Klokkenluidersregeling

Sligro Food Group heeft een uniforme klokkenluidersregeling voor al haar Nederlandse en Belgische dochterondernemingen. Deze regeling, goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en de Directie in juli 2020, en herzien op 21 oktober 2024, voldoet aan de Nederlandse Corporate Governance code en internationale normen. De klokkenluidersregeling



omvat procedures en definities voor het melden van vermoedens van misstanden binnen de organisatie. De volledige [klokkenluidersregeling](#), inclusief de bescherming van klokkenluiders, is beschikbaar op de website van Sligro Food Group. Daar is ook een specifiek meldkanaal voor klokkenluiders opgenomen.

Gegevensbescherming en Privacy

Sligro Food Group beschouwt de bescherming van informatie over medewerkers, klanten en andere zakelijke partners als een grote verantwoordelijkheid. Om die reden hebben wij maatregelen getroffen voor de bescherming en beveiliging van deze informatie. Deze maatregelen zijn in lijn met de relevante wetgeving die van toepassing is op zowel privacy gerelateerde onderwerpen alsmede wetgeving ten aanzien van informatiebeveiliging. Het doel van ons informatiebeveiligingsbeleid is om goede beveiligingspraktijken aan te dragen en de toepassing daarvan te bevorderen om de schade voor de onderneming en haar medewerkers, klanten en andere zakelijke partners zo klein mogelijk te maken. De focus ligt hierbij op mensen en processen. De maatregelen zijn onderdeel van het 'Informatiebeveiliging Beleid' van Sligro Food Group. Voor de bewaking van de privacy hebben wij voor zowel onze medewerkers, klanten en andere zakelijke partners een privacy statement opgesteld. Het beleid hiervan is er op gericht om de naleving van de wet-en regelgeving omtrent privacy te bewaken en te zorgen dat er geen schendingen plaatsvinden op dit gebied.

Voor de naleving en bewaking van het informatiebeveiligingsbeleid en het privacybeleid zijn er door Sligro Food Group een aantal maatregelen getroffen. Deze maatregelen maken integraal onderdeel uit van het beleid en zijn van toepassing op alle activiteiten, medewerkers en systemen binnen de organisatie. Hierin zijn procedures opgenomen voor het behandelen van toegangsverzoeken, het reageren op datalekken, en aanvullende processen en hulpmiddelen die gegevensbescherming bevorderen. Bovendien hebben wij technische en organisatorische maatregelen geïmplementeerd om persoonlijke gegevens te beschermen tegen onopzettelijke of onrechtmatige vernietiging, verlies, wijziging, ongeautoriseerde openbaarmaking of toegang. Deze maatregelen omvatten het beperken van toegang tot privacy gevoelige gegevens, het gebruik van wachtwoorden, versleuteling en identiteits- en toegangsbeheer in lijn met het informatiebeveiligingsbeleid. Bovendien hebben wij voor het vergroten van de bewustwording omtrent privacy voor alle medewerkers een verplichte e-learning. In deze e-learning worden de medewerkers geïnformeerd over de relevante privacyregels en worden deze getoetst.

Beheer van relaties met leveranciers (G1-2)

Van onze leveranciers verwachten wij dat zij optimaal bijdragen aan de verbetering van onze prestaties voor onze klanten, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, voedselveiligheid, kwaliteit, prijs en innovatie. Daarvoor is het nodig dat onze leveranciers én wijzelf op een eerlijke en professionele manier samenwerken. Om dat te bevorderen ontvangen al onze leveranciers ons [Leveranciershandboek](#) waarin naast algemene informatie over Sligro Food Group en onze visie op de markt, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Inkoop, ook inhoudelijke richtlijnen zijn opgenomen op het gebied van kwaliteit, duurzame handel, data, elektronische gegevensuitwisseling, facturatie, betalingen en betalingstermijnen, leveringen, Exclusieve Merken en KPI's.

Wij selecteren onze leveranciers en maken afspraken met hen op basis van een onafhankelijk zakelijk oordeel en in overeenstemming met de wet. Daarbij hebben wij ook het streven om afspraken voor de lange termijn overeen te komen en doen wij waar mogelijk zaken met lokale leveranciers. Impacts en risico's in de waardeketen, inclusief ons beleid daarop, worden besproken in hoofdstuk 'Werknemers in de keten (S2)'.

Sligro Food Group is lid van de inkoopcombinatie Superunie, het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL), het Food Service Instituut Nederland (FSIN) en Foodservice Groothandel NL (FSN).

Preventie en opsporing van corruptie en omkoping (G1-3)

Voor de naleving op de gedragscodes is een aantal interne controles ingevoerd. Deze zijn toegelicht in de paragraaf 'Frauderisico's' van [het hoofdstuk 'Risicomanagement'](#) van het bestuursverslag. Daarnaast wordt door de leden van de International Board ieder jaar een schriftelijke verklaring op de gedragscode ondertekend.

De uitkomsten van al deze maatregelen worden door de Compliance officer bewaakt en periodiek gecommuniceerd met de Directie en RvC.



Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping (G1-4)

De naleving van het beleid omtrent corruptie of omkoping vindt plaats op basis van de gemelde en bevestigde incidenten hiervan en de klokkenluidersmeldingen. Sligro Food Group vindt het belangrijk dat er sprake is van een open cultuur waar meldingen kunnen worden gedaan en adequaat worden behandeld. Om dit te stimuleren is het geen doel om het aantal meldingen van incidenten van corruptie en omkoping alsmede het aantal klokkenluidersmeldingen te verminderen. Daarom zijn voor dit onderwerp geen doelstellingen geformuleerd. In het boekjaar 2025 zijn deze aantallen weergegeven in onderstaande tabellen.

Aantal incidenten van corruptie en omkoping

aantal	2025	2024
Het totale aantal bevestigde incidenten van corruptie en omkoping	0	0

Aantal klokkenluidersmeldingen

aantal	2025	2024
Het aantal klokkenluidersmeldingen	1	0

In 2025 zijn er geen boetes opgelegd of (interne) veroordelingen geweest als gevolg van incidenten van corruptie en/of omkoping. Ook zijn er geen klachten of problemen gemeld met betrekking tot gegevensbescherming, noch zijn er boetes opgelegd wegens overtredingen van privacywetgeving.



Bijlagen

Openbaarmakingsvereisten en opname door middel van verwijzing

ESRS E1 – Klimaatverandering		Referentie
GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	p. 104
E1-1	Transitieplan voor klimaatmitigatie	p. 93-94
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	p. 94
IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële klimaatimpacts, -risico's en -kansen in kaart te brengen en te analyseren	p. 95
E1-2	Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	p. 96-97
E1-3	Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering	p. 97
E1-4	Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	p. 98-99
E1-5	Energieverbruik en energiemix	p. 100
E1-6	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	p. 102 t/m 104
E1-7	Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits	Niet van toepassing
E1-8	Interne koolstofbeprijzing	Niet van toepassing
E1-9	Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen	Infaseringsmogelijkheid toegepast*

* Sligro Food Group heeft ervoor gekozen om gebruik te maken van de mogelijkheid in de 'quick fix'-verordening om infaserings- en vrijwillige datapunten niet te rapporteren

ESRS E4 – Biodiversiteit en ecosystemen		Referentie
E4-1	Transitieplan en meeweging van biodiversiteit en ecosystemen in strategie en businessmodel	Transitieplan: Infaseringsmogelijkheid toegepast*
		Overig: p. 108
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	p. 108
IRO-1	Beschrijving van de processen om voor biodiversiteit en ecosystemen materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	p. 109
E4-2	Beleid ten aanzien van biodiversiteit en ecosystemen	p. 109
E4-3	Maatregelen en middelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	p. 109-110
E4-4	Doelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	p. 110-111
E4-5	Impactmaatstaven wat betreft biodiversiteit en ecosystemen	p. 110-111
E4-6	Beoogde financiële effecten van risico's en kansen met betrekking tot biodiversiteit en ecosystemen	Infaseringsmogelijkheid toegepast*

ESRS E5 – Materiaalgebruik en circulaire economie		Referentie
IRO-1	Beschrijving van de processen om voor materiaalgebruik en circulaire economie materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	p. 112
E5-1	Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie	p. 112-113
E5-2	Beleid en middelen inzake materiaalgebruik en circulaire economie	p. 113
E5-3	Doelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	p. 114
E5-4	Materiaalinstromen	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
E5-5	Materiaaluitstromen	p. 114-116
E5-6	Beoogde financiële effecten van risico's en kansen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	Infaseringsmogelijkheid toegepast*

* Sligro Food Group heeft ervoor gekozen om gebruik te maken van de mogelijkheid in de 'quick fix'-verordening om infaserings- en vrijwillige datapunten niet te rapporteren

ESRS S1 – Eigen personeel		Referentie
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	p. 88
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	p. 118
S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel	p. 119-120
S1-2	Processen om met eigen werknemers en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	p. 120-121
S1-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken	p. 121
S1-4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	p. 121
S1-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	p. 121-122
S1-6	Kenmerken van de werknemers van de onderneming	p. 122-124
S1-7	Kenmerken van medewerkers niet in loondienst onder het eigen personeel van de onderneming	Niet van toepassing*
S1-8	Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog	p. 123
S1-9	Diversiteitsmaatstaven	p. 122-124
S1-10	Leefbare lonen	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
S1-11	Sociale bescherming	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
S1-12	Mensen met een beperking	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
S1-13	Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
S1-14	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	p. 122-124
S1-15	Maatstaven voor werk-privébalans	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
S1-16	Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	p. 124
S1-17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	p. 124

* Sligro Food Group heeft ervoor gekozen om gebruik te maken van de mogelijkheid in de 'quick fix'-verordening om infaserings- en vrijwillige datapunten niet te rapporteren

ESRS S2 – Werknemers in de waardeketen		Referentie
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	p. 88
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	p. 125
S2-1	Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen	p. 125
S2-2	Processen om met werknemers in de waardeketen te overleggen over impacts	Niet van toepassing*
S2-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor werknemers in de waardeketen om zorgen kenbaar te maken	Niet van toepassing*
S2-4	Acteren op materiële impacts op werknemers in de waardeketen, en benaderingen om wat betreft werknemers in de waardeketen materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	p. 126
S2-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	p. 126

ESRS S4 – Consumenten en eindgebruikers		Referentie
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	p. 88
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	p. 127
S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	p. 127
S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	Niet van toepassing*
S4-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	Niet van toepassing*
S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers, en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	p. 127
S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	p. 128

* Sligro Food Group heeft ervoor gekozen om gebruik te maken van de mogelijkheid in de 'quick fix'-verordening om de hoofdstukken Biodiversiteit en ecosystemen (E4), Werknemers in de waardeketen (S2) en Consumenten en eindgebruikers (S4) in samengevatte vorm te rapporteren. Dit betekent dat over deze ESRS-vereisten niet volledig wordt gerapporteerd.



ESRS G1 – Zakelijk gedrag		Referentie
GOV-1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	p. 81
IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	p. 130-131
G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	p. 131-133
G1-2	Beheer van relaties met leveranciers	p. 133
G1-3	Preventie en opsporing van corruptie of omkoping	p. 133
G1-4	Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping	p. 134
G1-5	Politieke invloed en lobbyactiviteiten	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
G1-6	Betalingspraktijken	Niet van toepassing, geen materiële IRO.

Lijst van datapunten in dwarsdoorsnijdende en thematische standaarden die voortkomen uit andere EU-wetgeving

Toelichting overeenkomstig ESRS 2 artikel 56 en bijlage B.

Rapportage-eis en betrokken datapunt		Referentie
ESRS 2 GOV-1	Genderdiversiteit raad van bestuur alinea 21(d)	p. 81
ESRS 2 GOV-1	Percentage onafhankelijke bestuurders alinea 21(e)	p. 81
ESRS 2 GOV-4	Due-diligence-verklaring alinea 30	p. 80-81
ESRS 2 SBM-1	Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. activiteiten fossiele brandstoffen alinea 40(d) i	Niet van toepassing
ESRS 2 SBM-1	Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. chemische productie alinea 40(d) ii	Niet van toepassing
ESRS 2 SBM-1	Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. controversiële wapens alinea 40(d) iii	Niet van toepassing
ESRS 2 SBM-1	Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. teelt en productie tabak alinea 40(d) iv	Niet van toepassing
ESRS E1-1	Transitieplan om tegen 2050 klimaatneutraliteit te bereiken alinea 14	Niet van toepassing
ESRS E1-1	Ondernemingen uitgesloten van op Overeenkomst van Parijs afgestemde benchmarks alinea 16(g)	Niet van toepassing
ESRS E1-4	Doelen BKG-emissiereductie alinea 34	p. 88-99
ESRS E1-5	Totale energieverbruik uit hernieuwbare bronnen, uitgesplitst naar bronnen (alleen sectoren met grote klimaatimpact) alinea 38	p. 100
ESRS E1-5	Energieverbruik en energiemix alinea 37	p. 100
ESRS E1-5	Energie-intensiteit activiteiten in sectoren met grote klimaatimpact alinea's 40 t/m 43	p. 101
ESRS E1-6	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale BKG-emissies alinea 4	p. 102
ESRS E1-6	Intensiteit bruto-BKG- emissies alinea's 53 t/m 55	p. 104
ESRS E1-7	BKG-verwijderingen en carbon credits alinea 56	Niet van toepassing
ESRS E1-9	Blootstelling benchmarkportefeuille aan fysieke klimaatrisico's alinea 66	Niet van toepassing
ESRS E1-9	Uitsplitsing geldbedragen in acuut en chronisch fysiek risico alinea 66(a)	Niet van toepassing
ESRS E1-9	Locatie significante activa die materieel fysiek risico lopen alinea 66(c)	Niet van toepassing
ESRS E1-9	Uitsplitsing boekwaarde vastgoedactiva naar energie-efficiëntieklasse alinea 67(c)	Niet van toepassing
ESRS E1-9	Mate blootstelling portefeuille aan klimaatkansen alinea 69	Niet van toepassing
ESRS E2-4	Hoeveelheid emissies naar lucht, water en bodem van elke verontreinigende stof in bijlage II bij E-PRTR- verordening (Europees register uitstoot en overbrenging verontreinigende stoffen) alinea 28	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
ESRS E3-1	Water en mariene hulpbronnen alinea 9	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
ESRS E3-1	Specifiek beleid alinea 13	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
ESRS E3-1	Duurzame oceanen en zeeën alinea 14	Niet van toepassing, geen materiële IRO.

Rapportage-eis en betrokken datapunt		Referentie
ESRS E3-4	Totale hoeveelheid gerecycled en hergebruikt water alinea 28(c)	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
ESRS E3-4	Totale waterverbruik in m3 per netto-opbrengst eigen activiteiten alinea 29	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
ESRS 2 – IRO-1 – E4	alinea 16(a) i	p. 108-109
ESRS 2 – IRO-1 – E4	alinea 16(b)	p. 108-109
ESRS 2 – IRO-1 – E4	alinea 16(c)	p. 108-109
ESRS E4-2	Praktijken of beleid duurzaam beheer bodem / duurzame landbouw alinea 24(b)	p. 109
ESRS E4-2	Praktijken of beleid duurzaam beheer oceanen / zee alinea 24(c)	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
ESRS E4-2	Beleid tegen ontbossing alinea 24(d)	p. 109
ESRS E5-5	Niet-gerecycled afval alinea 37(d)	p. 116
ESRS E5-5	Gevaarlijk afval en radioactief afval alinea 39	p. 116
ESRS 2 – SBM3 – S1	Risico incidenten gedwongen arbeid alinea 14(f)	p. 118
ESRS 2 – SBM3 – S1	Risico incidenten kinderarbeid alinea 14(g)	p. 118
ESRS S1-1	Toezeggingen op gebied van mensenrechtenbeleid alinea 20	p. 119-121
ESRS S1-1	Due-diligencebeleid rond kwesties aan de orde in fundamentele verdragen 1 t/m 8 van Internationale Arbeidsorganisatie alinea 21	p. 119-121
ESRS S1-1	Procedures en maatregelen ter voorkoming van mensenhandel alinea 22	p. 119
ESRS S1-1	Beleid of beheersysteem ter voorkoming van arbeidsongevallen alinea 23	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
ESRS S1-3	Klachtenregelingen alinea 32(c)	p. 121
ESRS S1-14	Aantal sterfgevallen en aantal en aandeel arbeidsongevallen alinea 88(b) en (c)	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
ESRS S1-14	Aantal verzuimdagen als gevolg van letsel, ongevallen, dodelijke ongevallen of ziekte alinea 88(e)	Niet van toepassing, geen materiële IRO.
ESRS S1-16	Niet-gecorrigeerde loonkloof man-vrouw alinea 97(a)	p. 124
ESRS S1-16	Ratio buitensporige beloning CEO alinea 97(b)	p. 124
ESRS S1-17	Gevalen van discriminatie alinea 103(a)	p. 124
ESRS S1-17	Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO- richtlijnen alinea 104(a)	p. 124
ESR S2 – SBM3 – S2	Aanzienlijk risico kinderarbeid of gedwongen arbeid in waardeketen alinea 11(b)	p. 125



Rapportage-eis en betrokken datapunt		Referentie
ESRS S2-1	Toezeggingen op gebied van mensenrechtenbeleid alinea 17	p. 125
ESRS S2-1	Beleid ten aanzien van werknemers in waardeketen alinea 18	p. 125
ESRS S2-1	Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO- richtlijnen alinea 19	p. 125
ESRS S2-1	Due-diligencebeleid rond kwesties aan de orde in fundamentele verdragen 1 t/m 8 van Internationale Arbeidsorganisatie alinea 19	p. 125
ESRS S2-4	Mensenrechten-problemen en -incidenten m.b.t. upstream- en downstream- waardeketen alinea 36	Niet van toepassing, niet materieel
ESRS S3-1	Toezeggingen op gebied van mensenrechten-beleid alinea 16	Niet van toepassing, niet materieel
ESRS S3-1	Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights, ILO-beginselen en/of OESO- richtlijnen alinea 17	Niet van toepassing, niet materieel
ESRS S3-4	Mensenrechtenproblemen en -incidenten alinea 36	Niet van toepassing, niet materieel
ESRS S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers alinea 16	p. 127
ESRS S4-1	Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen alinea 17	p. 127
ESRS S4-4	Mensenrechten-problemen en -incidenten alinea 35	p. 127
ESRS G1-1	VN-Verdrag tegen corruptie alinea 10(b)	Niet van toepassing
ESRS G1-1	Bescherming klokkenluiders alinea 10(d)	p. 132-133
ESRS G1-4	Geldboeten voor overtredingen wetgeving tegen corruptie en omkoping alinea 24(a)	p. 134
ESRS G1-4	Normen bestrijding corruptie en omkoping alinea 24(b)	p. 134

Grondslagen en veronderstellingen

Algemeen

Exclusieve Merken

Alle producten of artikelen waarvan Sligro Food Group de merkeigenaar is.

Dit betreft de Exclusieve Merken waarvan Sligro Food Group merkeigenaar is en de exclusieve importen.

Voor beheer van vissoorten, dierenwelzijn en soortenrijkdom betreft dit de producten of artikelen exclusief onze klantspecifieke producten. Voor ontbossing betreft dit de producten of artikelen inclusief onze klantspecifieke producten.

Omzet

Omzet overeenkomstig de totale omzet van Sligro Food Group in de jaarrekening.

Klantspecifieke producten

Goederen die Sligro Food Group op maat levert volgens de unieke eisen, wensen of specificaties van een klant. Deze worden speciaal geproduceerd, aangepast en ingekocht op basis van de klantvraag.

E1 Klimaatverandering

Energieverbruik en energiemix

Ruwe olie en petroleum producten

Dit bestaat voor Sligro Food Group uit diesel- en benzineverbruik van alle eigen en geleasede transportmiddelen, gemeten in liters en vervolgens omgerekend naar MWh.

Aardgas

Dit bestaat voor Sligro Food Group uit het gasverbruik van alle eigen en geleasede panden en het CNG/LNG-verbruik van transportmiddelen, gemeten in kubieke meters en vervolgens omgerekend naar MWh.

In België wordt er een mix van hoog- en laagcalorisch gas verbruikt. Het laagcalorisch gas wordt uitgefaseerd en daarom wordt er één omrekenfactor voor België gebruikt.

Verbruik van ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen

Dit bestaat voor Sligro Food Group uit het elektriciteitsgebruik van alle eigen en geleasede panden en elektrische transportmiddelen. Wanneer het percentage fossiele en/of nucleaire stroom niet beschikbaar is vanuit contract of factuur, dan wordt 100% fossiel verondersteld.

Het totale energieverbruik uit hernieuwbare bronnen

Het verbruik van ingekochte hernieuwbare energie is onderbouwd middels garanties van oorsprong (GvO) of facturen. Daarnaast wekt de Groep zelf hernieuwbare energie op met zonnepanelen.

GHG Emissies

Sligro Food Group past voor de berekening van emissies het algemeen geaccepteerde GHG Protocol toe. Het protocol maakt onderscheid in directe en indirecte emissies. Scope 1 emissies zijn directe emissies en scope 2 en 3 emissies zijn indirecte emissies. Voor de Groep zijn emissies van CO₂ en HFCs (koelmiddelen) van toepassing.

Sligro Food Group hanteert voor gas, elektriciteit en de verschillende soorten brandstof voor transportmiddelen de landelijke emissiefactoren van

- [www.CO₂emissiefactoren.nl](http://www.CO2emissiefactoren.nl)
- [www.CO₂emissiefactoren.be](http://www.CO2emissiefactoren.be)

Voor de emissies van koelmiddelen wordt gebruikt gemaakt van de rapportages van de koelmiddelenleveranciers, waarbij de emissies van de verschillende soorten koelmiddelen reeds zijn omgerekend naar ton CO₂eq.

Voor het berekenen van de scope 2-marktgebaseerde broeikasgasemissies wordt, waar deze beschikbaar zijn, gebruik gemaakt van de leverancier-specifieke emissiefactoren.

Scope 1

De directe emissiebronnen (scope 1) die bij Sligro Food Group van toepassing zijn, zijn de volgende: gasverbruik, brandstofverbruik en koelmiddelen: fluorkoolwaterstoffen (HFK's). Het gasverbruik op de vestigingen van de Groep wordt zelf gemeten en de data over het brandstofverbruik van transportmiddelen wordt verkregen van leveranciers van de Groep. Deze verbruiken worden vermenigvuldigd met landelijke gepubliceerde emissiefactoren. De emissies van koelmiddelen worden verkregen van de leveranciers van koelmiddelen, reeds omgerekend naar CO₂eq, en bepaald op basis van het bijvullen van koelmiddelen aan de koelinstallaties.

Scope 2

Scope 2-emissies zijn indirecte emissies als gevolg van de opwekking van ingekochte elektriciteit uit niet-hernieuwbare bronnen.

De locatiegebaseerde methode berekent broeikasgasemissies met behulp van landelijke netwerkemissiefactoren die de klimaatimpact weergeven van het elektriciteitsnet dat de locatie van de activiteiten van de entiteit bevoorradt.

De marktgebaseerde methode voor het berekenen van scope 2-broeikasgasemissies maakt gebruik van emissiefactoren die de contractuele afspraken weerspiegelen. Deze methode stelt de Groep in staat om haar inspanningen om elektriciteit gerelateerde broeikasgasemissies te verminderen door middel van contractuele afspraken op te nemen in haar berekening van scope 2-emissies. In Nederland betreft dit contracten met energieleveranciers waarin is overeengekomen dat (een deel van) de stroom uit hernieuwbare bronnen wordt geleverd. Dit wordt bevestigd door Garanties van Oorsprong. In België heeft de Groep nog geen contractuele afspraken gemaakt met leveranciers over levering van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen, maar is op basis van specificaties op de facturen vastgesteld dat een aanzienlijk deel van de stroom wordt geleverd uit nucleaire bronnen, waarbij geen emissies plaatsvinden tijdens de opwekking. Daarnaast zijn in België Garanties van Oorsprong gekocht. Wanneer de emissiefactor en de energiebronnen van de leverancier onbekend zijn, is een algemene grijze stroom emissiefactor van het land gehanteerd.

Scope 3

Scope 3-emissies worden gerapporteerd op basis van het GHG-protocol, waarbij de scope 3-inventaris is opgesplitst in 15 subcategorieën (C1-C15).

Categorie 1

Deze categorie betreft de gekochte goederen en diensten. Voor de berekening van de emissies hanteert de Groep de op uitgaven gebaseerde methode ('spend-based method'), waarbij wij de emissie-impact voor de handelsgoederen hebben berekend aan de hand van de inkoopwaarde van ingekochte artikelen.

Onze inkoopdata is onderverdeeld in 241 artikelgroepen. Voor 32 artikelgroepen hebben we per artikelsubgroep een emissiefactor bepaald. De uitstoot van deze 32 artikelgroepen samen vormt 47,9% van de totale scope 3 categorie 1 emissies. Voor de overige artikelgroepen is op artikelgroepniveau een emissiefactor bepaald. Hierbij is gebruik gemaakt van emissiefactoren die eind 2025 beschikbaar waren uit de onderstaande bronnen, gecorrigeerd voor inflatie voor de periode tussen publicatie van deze factoren en het huidige boekjaar:

- [DEFRA](#) deze database is te gebruiken via de CarbonSaver website
- [Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu](#)
- [Climatiq](#)
- [CarbonCloud](#)
- [ADEME's Empreinte database](#)
- [Big Climate Database](#)
- [CO2 everything](#)
- [ScienceDirect](#)

Voor zover bovenstaande emissiefactoren in volume-eenheden beschikbaar zijn en niet euros, is bij de omrekening hiervan naar emissies in euros gebruik gemaakt van retailprijzen, waarbij is gecorrigeerd voor BTW en de gemiddelde brutomarge per artikelgroep. Voor producten die zijn samengesteld uit meerdere ingrediënten is een gemiddelde emissiefactor berekend op basis van de belangrijkste ingrediënten.

Voor de ingekochte goederen en diensten voor eigen gebruik zijn de totale kosten als basis voor de op uitgaven gebaseerde methode genomen.

Er is nog geen gebruik gemaakt van primaire data afkomstig van leveranciers of andere partners in de waardeketen voor de berekening van de scope 3-emissies.

Categorieën 2 t/m 15 zijn niet significant voor Sligro Food Group:

Categorie	Activiteiten van de Groep	%
C1 Gekochte goederen en diensten	Ingekochte handelsgoederen en goederen en diensten voor eigen gebruik	94%
C2 Kapitaalgoederen	Investerings in materiële vaste activa zoals gebouwen, koelinstallaties en transportmiddelen	1%
C3 Brandstof- en energieactiviteiten (niet opgenomen in scope 1 en 2)	Ingekocht gas, elektriciteit en brandstof voor gebouwen en transport	<1%
C4 Upstreamvervoer en -distributie	Transport door externe transporteurs tussen vestigingen en naar klanten	0-2%
C5 Afval geproduceerd bij activiteiten	Afval dat ontstaat door onze activiteiten, zoals restafval, papier, karton en over datum producten	<1%
C6 Zakelijk reisverkeer	Brandstof en elektriciteit gebruikt door werknemers	<1%
C7 Woon-werkverkeer werknemers	Brandstof en elektriciteit gebruikt door werknemers	<1%
C8 Upstream geleasede activa	Geen activiteiten	0%
C9 Downstreamvervoer	Transport van onze artikelen door klanten	<1%
C10 Verwerking verkochte producten	Geen materiële activiteiten	<1%
C11 Gebruik verkochte producten	Het koelen, vriezen en verwarmen van producten door onze klanten	1-3%
C12 End-of-life-verwerking verkochte producten	Voedsel- en verpakkingsafval bij klanten en de end-of-life verwerking van onze non-food artikelen	<1%
C13 Downstream geleasede activa	Geen activiteiten	0%
C14 Franchises	Geen activiteiten	0%
C15 Investerings	Scope 1-2-emissies van geassocieerde deelnemingen voor zover niet meegenomen in andere categorieën	<1%
Scope 3-emissies		100%

Klimaatrisicotootsen

Voor het uitvoeren van de fysieke klimaatrisicotootsen is de 'Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) implementation guidance' uit 2021 gebruikt als referentie. De klimaatrisicotoots onder de EU Taxonomie, welke zich richt op de fysieke panden van de Groep, is namelijk een onderdeel van de bredere scope van de TCFD, die zich naast de fysieke risico's ook richt op de transitierisico's en de impact en invloed op de gehele keten.

E4 Biodiversiteit en ecosystemen

Beheer van vissoorten, dierenwelzijn en soortenrijkdom

Omzet

Maatstaf beheer van vissoorten:

Allereerst is een export gemaakt van de omzet van alle Exclusieve Merken producten (exclusief klantspecifieke producten) die onder de categorieën gerelateerd aan 'beheer van vissoorten' vallen. Ons beleid voor beheer van vissoorten is exclusief de klantspecifieke producten omdat dit goederen betreft volgens de unieke eisen, wensen of specificaties van een klant en wij hier dus geen impact op hebben.

Categorieën maatstaf beheer van vissoorten: vis.

Vervolgens is geanalyseerd welk gedeelte van die omzet een duurzamer alternatief is volgens het onderstaande toegelichte keurmerkensysteem.

Maatstaf dierenwelzijn:

Allereerst is een export gemaakt van de omzet van alle Exclusieve Merken producten (exclusief klantspecifieke producten) die onder de categorieën gerelateerd aan 'dierenwelzijn' vallen. Ons beleid voor dierenwelzijn is exclusief de klantspecifieke producten omdat dit goederen betreft volgens de unieke eisen, wensen of specificaties van een klant en wij hier dus geen impact op hebben.

Categorieën maatstaf dierenwelzijn: vlees, vleeswaren, poelier, melk en eieren, kaas in koelwand en kaas in carré (samen: gekoelde kaas) en vis.

Vervolgens is geanalyseerd welk gedeelte van die omzet een duurzamer alternatief is volgens het onderstaande toegelichte keurmerkensysteem.

Maatstaf soortenrijkdom:

Allereerst is een export gemaakt van de omzet van alle Exclusieve Merken producten (exclusief klantspecifieke producten) die onder de categorieën gerelateerd aan 'soortenrijkdom' vallen. Ons beleid voor soortenrijkdom is exclusief de klantspecifieke producten omdat dit goederen betreft volgens de unieke eisen, wensen of specificaties van een klant en wij hier dus geen impact op hebben.

Categorieën maatstaf soortenrijkdom: vlees, vleeswaren, poelier, melk en eieren, kaas in koelwand en kaas in carré (samen: gekoelde kaas), vis, koffie, thee, chocolade, seizoen zoetwaren en conserven.

Vervolgens is geanalyseerd welk gedeelte van die omzet een duurzamer alternatief is volgens het onderstaande toegelichte keurmerkensysteem.

Keurmerken

Aan 'beheer van vissoorten', 'dierenwelzijn' en 'soortenrijkdom' gerelateerde artikelen zijn een duurzamer alternatief wanneer zij beschikken over ten minste één onafhankelijk, transparant en gecontroleerd (Top)keurmerk zoals gedefinieerd door Milieu Centraal. Het keurmerk moet een voldoende (minimaal 3/5) scoren op de elementen 'transparantie' en 'betrouwbaarheid'. Daarnaast moeten de keurmerken ten minste 3 uit 5 scoren voor ten minste een van de elementen 'dierenwelzijn' of 'milieu'.

Eind 2025 heeft er een herbeoordeling van de keurmerken plaatsgevonden door Milieu Centraal. Hierbij zijn sommige keurmerken nog niet volledig getoetst. Het gevolg hiervan is dat voor deze keurmerken op bepaalde thema's geen score is toegekend door Milieu Centraal. Hierdoor kunnen deze keurmerken niet worden meegenomen in een interne beoordeling van Sligro. Totdat hier meer duidelijkheid over is, kiezen wij ervoor deze keurmerken te blijven erkennen.

De keurmerken die een duurzamer alternatief zijn omdat ze hieraan voldoen zijn:

Maatstaf beheer van vissoorten:

ASC, MSC, GGN en de Viswijzer geel of groen.

Maatstaf dierenwelzijn:

Demeter, Europees Biologisch keurmerk, EKO, ASC, GGN, Beter Leven 1*, Beter Leven 2*, Beter Leven 3* en On the way to PlanetProof.

Maatstaf soortenrijkdom:

Demeter, Europees Biologisch keurmerk, EKO, MSC, On the way to PlanetProof, Fairtrade, Rainforest Alliance en UTZ.

Het keurmerk valt dan binnen onze eigen eerlijk & heerlijk identificatiemethodiek. Voor een verdere toelichting inzake de eerlijk & heerlijk identificatiemethodiek zie: [Keurmerken van eerlijk & heerlijk Sligro | Sligro.nl](#)

Voor een verdere toelichting inzake de keurmerkenwijzer van Milieu Centraal en een inhoudelijke toelichting per keurmerk, zie: www.keurmerkenwijzer.nl

Artikeldata

Bij het aanmaken van een product in onze administratie wordt aan ieder product een categorie, artikelgroep en subgroep gekoppeld. De categorie wordt bepaald door de afdeling inkoop- en assortimentsmanagement op basis van de ingrediënten en het soort product. Bij een mix van ingrediënten wordt de categorie gekozen op basis van het ingrediënt dat het grootste aandeel heeft in het product.

Ook worden de keurmerken gekoppeld aan ieder product op basis van leveranciersinformatie en openbare bronnen zoals GS1 en PS in foodservice (organisaties voor het delen van gegevens in de foodservicesector).

Ontbossing

Wij hebben voor onze Exclusieve Merken producten incl. klantspecifieke producten geanalyseerd welke producten onder de kritische categorieën van de Round Table on Responsible Soy (RTRS) vallen. Sligro Food Group heeft de volgende categorieën als kritisch geclassificeerd: boter, ei, melk, room, kaas, kip (retail), varken (retail), gekweekte vis (retail), rund (retail) inclusief kalf. De RTRS heeft ook enkele aanvullende categorieën die wij niet meenemen:

- Rund karkas, kip karkas, varken karkas en vis karkas omdat wij geen slachterij activiteiten hebben maar retail activiteiten. Rund, kip, varken en vis worden daarom meegenomen als retail.
- Chocolate: alle chocolate van ons enige Exclusieve Merk Bonbiance is Rainforest Alliance of Fairtrade gecertificeerd. Deze keurmerken zetten zich onder meer in voor behoud van bossen en bescherming van natuurlijke ecosystemen met hoge biodiversiteit.
- Zuivel – yoghurt: wij hebben geen Exclusieve Merken yoghurt.

Ons beleid voor soja-credits is inclusief de klantspecifieke producten omdat wij hier de verantwoordelijkheid voor hebben als merkeigenaar.

Bij het aanmaken van een product in onze administratie wordt aan ieder product een categorie, artikelgroep en subgroep gekoppeld. De categorie wordt bepaald door de afdeling inkoop- en assortimentsmanagement op basis van de ingrediënten en het soort product. Bij een mix van ingrediënten wordt de categorie gekozen op basis van het ingrediënt dat het grootste aandeel heeft in het product.

Om de categorie gekweekte vis te bepalen hebben wij allereerst een export gemaakt van alle producten in de categorie vis. Vervolgens hebben wij alle vis uit deze export verwijderd met het MSC keurmerk omdat dit wild gevangen vis betreft. Ook hebben wij alle vis (in het geval van Sligro Food Group enkel zalm) met het GGN certified farming keurmerk verwijderd omdat 100% van het visvoer aan de FEFAC Soy Sourcing richtlijnen voldoet. Als vervolgstap hebben wij aan de hand van een export vanuit ons master data systeem voor producten 'STEP' onderzocht welke producten het kenmerk 'gevangen in zoet water' of 'gevangen in zout water' hebben. Deze producten zijn ook niet meegenomen in onze berekening.

Voor de categorieën boter, ei, melk, room, kaas en gekweekte vis hebben wij gekeken naar producten waarbij boter, ei, melk, room, kaas en gekweekte vis het volledige product is. Wij hebben hierbij niet gekeken naar producten waar boter, ei, melk, room, kaas en gekweekte vis in zijn verwerkt.

Voor de categorie ei hebben wij de producten met de merknaam 'De Groene Hen' uitgesloten, omdat deze het 'On the way to Planet Proof' Topkeurmerk hebben. Onderdeel van dit keurmerk is het gebruik van oerwoud-vrije soja in veevoer voor de kippen. Zie verder ook: [Eieren - On the way to PlanetProof](#)

Voor de categorieën kip, varken, rund en kalf hebben wij gekeken naar zowel producten die volledig bestaan uit kip, varken, rund of kalf alsook producten waar het een ingrediënt is.

Vervolgens is het totaal aantal verkochte gewicht in kilogram aan producten voor de voorgaande categorieën ingevoerd in de RTRS calculator, hier komt het aantal ton soja uit dat benodigd was voor totstandkoming van het product. Hierbij staat één credit voor één ton soja. Daarna berekenen wij het verhoudingsgetal aantal ingekochte soja credits ten opzichte van het totaal aantal volume ingekochte soja in ton met betrekking tot de door Sligro Food Group geclassificeerde kritische categorieën.

Voor een verder toelichting inzake de RTRS en de werkwijze van soja credits zie: <https://responsiblesoy.org/material-rtrs?lang=en#credits>

E5 Materiaalgebruik en circulaire economie

Productverpakkingen - Percentage recyclebaar primair en secundair verpakkingsmateriaal producten

Verpakkingsmateriaal

Primair verpakkingsmateriaal (oftewel verkoopverpakking) is de verpakking waarin het product wordt verkocht.

Secundair verpakkingsmateriaal is de verpakking die om het primaire verpakkingsmateriaal zit en die veelal meerdere verkopeenheden bundelt zoals om dozen, kartonnen trays en krimpfolie.

Recyclebaar

Onze afdeling inkoop- en assortimentsmanagement heeft een onderzoek uitgevoerd welke materiaalsoorten recyclebaar zijn. Van de 102 onderzochte materiaalsoorten hebben zij aan de hand van openbare bronnen beoordeeld dat 68 materiaalsoorten 'goed' recyclebaar zijn.

Berekening percentage recyclebaar

Wij hebben allereerst een deelwaarneming gedaan op basis van onze Exclusieve Merken producten. Vanuit het master data systeem voor producten 'STEP' is een export gemaakt van onze Exclusieve Merken producten. Exclusieve Merken producten van Kaldenberg, Ruig en SmitVis zijn buiten beschouwing gelaten omdat voor deze leveranciers het verpakkingsmateriaal nog niet op artikelniveau te specificeren is.

Deze export bevat in totaal 15.961 producten met in totaal 54.706.958 afzetaantallen. Vervolgens is voor deze producten onderzocht of de gegevens van het verpakkingsmateriaal betrouwbaar zijn, door een rondrekening te maken tussen het bruto-, netto- en verpakkingsgewicht per product. Wanneer sprake is van afwijkingen van > 50 gram of wanneer sprake was van ontbrekende materiaal informatie hebben wij het volledige primaire en secundaire verpakkingsmateriaal van het product geoormerkt als niet recyclebaar, dit betrof in totaal 5.899 producten met een afzet van 22.366.583 (41 % van het totaal).

Voor de 5.368 producten met in totaal 32.340.375 afzetaantallen (59 % van het totaal) waar wel betrouwbare verpakkingsinformatie aanwezig was hebben wij aan de hand van de export vanuit STEP vastgesteld uit welke materiaalsoorten het product bestaat en welk gewicht. Vervolgens is berekend hoeveel procent van het product bestaat uit 'goed recyclebare' materiaalsoorten.

Dit betrof voor deze populatie 89%. Wij hanteren dit als de bovenkant van onze bandbreedte.

Voor het bepalen van de onderkant van de bandbreedte hebben wij eerst beoordeeld of de deelwaarneming van 5.368 Exclusieve Merkproducten representatief is voor de niet-Exclusieve Merkproducten. Deze representativiteit is gewijzigd ten opzichte van 2024, doordat de tabaksverkoop per 2025 is gestopt. In 2024 vormden tabaksproducten het minst goed recyclebare niet-Exclusieve Merkproduct.

Voor 2025 is er geen eenduidige artikelgroep aan te wijzen die het minst goed recyclebaar is. Daarom kiezen we ervoor om gebruik te maken van informatie van het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL), die representatief is voor de gemiddelde recyclebaarheid in de markt. Op basis hiervan hanteren wij een minimale recyclebaarheid van 74% als onderkant van onze bandbreedte.

Afval - Hoeveelheid materialen in afval %

Wij werken met vaste, gecertificeerde bedrijven voor elke afvalsoort, hiermee kunnen wij de registraties van de verschillende soorten afvalstromen bijhouden.

De hoeveelheid afval wordt vervolgens bepaald door het aantal kilo's op de facturen, online portals van de afvalverwerkers of rechtstreeks gedeelde overzichten vanuit de afvalverwerker. Wanneer die niet beschikbaar zijn wordt het aantal kilo's berekend door een verdeelsleutel toe te passen op het aantal containers per afvalverwerker. De verdeelsleutels zijn gebaseerd op basis van inlichtingen bij en inschattingen door de afvalverwerkers over het gemiddeld aantal kilo's per container en de verhouding van de afvalsoorten in het afval.

Bij sommige afvalverwerkers en containers is sprake van een mix aan afvalsoorten, hierbij wordt een inschatting gemaakt voor het gemiddelde gewicht per afvalsoort per container, rekening houdend met de gemiddelde verdeling van de afvalsoorten. Voor folie wordt 10% gehanteerd van de populatie oud papier en karton.

Voor de afvalstromen van 2024 in België waren de aantallen over december nog niet volledig beschikbaar. Op basis van ervaringscijfers hebben wij een inschatting gemaakt van het betreffende afval in december 2024, wij hebben hierbij de factor 1,5 gehanteerd ten opzichte van andere maanden vanwege de hogere productafzet in deze feestdagenmaand.



Afval - Hoeveelheden afval (ton)

Totale hoeveelheid geproduceerd afval (ton)	Grondslag
1. Voorbereiding voor hergebruik	Oud papier en karton Folie
2. Recycling	Over datum producten Swill Glas Frituurvet
3. Andere nuttige toepassingen	n.v.t.
Totaal omgeleid van verwijdering	Totaal 1 t/m 3.
4. Verbrand	Restafval Tempex Onverwerkbaar afval
5. Gestort	n.v.t.
6. Andere vormen van afvalverwijdering	n.v.t.
Totaal toegeleid naar verwijdering	Totaal 4 t/m 6.
Totaal	Totaal 1 t/m 6.
Totale hoeveelheid niet gerecycled afval	Totaal 1 t/m 6 +/- 2.
Gevaarlijk	Een afvalstof die een of meer van de gevaarlijke eigenschappen bezit die worden vermeld in bijlage III bij Richtlijn 2008/98/EG van het Europees Parlement en de Raad betreffende afvalstoffen. Voor Sligro Food Group betreft dit alleen het Klein Chemisch Afval (KCA), zoals bijvoorbeeld lampen en batterijen.
Niet gevaarlijk	Het overige afval dat niet onder gevaarlijk valt.

S1 Eigen Personeel

Eigen Werknemers

Onder Eigen Werknemers verstaan wij alle werknemers met een vast contract, tijdelijk contract of een oproepcontract met Sligro Food Group N.V. of één van haar deelnemingen. Het aantal werknemers wordt gerapporteerd op basis van het aantal werknemers per 31 december. De door ons gerapporteerde cijfers zijn gebaseerd op basis van de vastgelegde gegevens in ons HR-systeem.

Werknemers niet in loondienst

Het aantal werknemers niet in loondienst vertegenwoordigt het aantal externe werknemers die niet in dienst zijn van Sligro Food Group N.V. of één van haar deelnemingen, maar worden ingehuurd om onze activiteiten te ondersteunen. Het aantal werknemers niet in loondienst wordt gerapporteerd op basis van het aantal werknemers per 31 december. De door ons gerapporteerde aantallen zijn gebaseerd op basis van de vastgelegde gegevens in ons HR-systeem.

Headcount

Het aantal medewerkers bij Sligro Food Group gemeten aan het eind van het boekjaar.

Medewerkerstevredenheid

De score heeft betrekking op een enquête die jaarlijks tegelijkertijd naar alle eigen werknemers wordt gestuurd halverwege het boekjaar. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door een externe partij, Effectory. De uitkomsten worden gemeten op een schaal van 1 tot 10. Bij onze oude partner was dit een schaal van 1 tot 100. De meting van het basisjaar 2024 en de doelstelling 2025 zijn aangepast naar de nieuwe schaal door het getal door 10 te delen. Intern is getoetst dat de uitkomsten via de oude en nieuwe partner vergelijkbaar zijn.

De medewerkerstevredenheid enquête wordt uitgestuurd naar alle eigen medewerkers, behalve de hulpkrachten. Dit komt doordat hulpkrachten vaak maar voor een korte periode in dienst zijn en dus niet altijd in dienst zijn op het moment waarop de enquête uitgestuurd wordt

Senior management

Ons senior management, de groep managers tot twee niveaus onder de Directie in Nederland en België gecombineerd,

Medewerkersverloop

Het personeelsverloop is een indicator die de mate van wisseling van medewerkers binnen een organisatie gedurende een bepaalde periode, meestal een jaar, weergeeft.

Werknemers: Dit zijn personen die met de onderneming een arbeidsrelatie hebben overeenkomstig nationaal recht of nationale praktijk.

Incidenten, klachten en schendingen van mensenrechten

Wij volgen de lijn dat wij alleen op incidenten, klachten en impacts op mensenrechten rapporteren indien deze voortkomen uit de klachtenregeling of klokkenluidersregeling.

Loonkloof

De loonkloof tussen mannen en vrouwen wordt berekend als het verschil tussen het gemiddelde uurloonniveau van mannelijke en vrouwelijke werknemers per 31 december (alleen eigen werknemers meegerekend), uitgedrukt als percentage van het gemiddelde uurloonniveau van mannelijke werknemers per 31 december.

Totale beloningsverhouding (mediaan)

De totale beloningsverhouding wordt berekend op basis van de verhouding tussen de beloning exclusief sociale lasten van de hoogst betaalde werknemer en de mediane beloning van alle eigen werknemers binnen de Groep. De mediane beloning is bepaald op basis van het mediane uurloon exclusief sociale lasten van alle eigen werknemers exclusief de hoogst betaalde werknemer per 31 december.

Totale beloningsverhouding (gemiddelde)

De totale beloningsverhouding wordt berekend op basis van de verhouding tussen de totale beloning van de hoogst betaalde werknemer en de gemiddelde beloning van alle eigen werknemers binnen de Groep. De jaarlijkse beloningscomponenten omvatten alle elementen zoals in de tabel 'Vaste-variabele bezoldiging' weergegeven op pagina 68.

De gemiddelde beloning is bepaald op basis van het totaal van alle beloningscomponenten van alle eigen werknemers exclusief de hoogst betaalde werknemer over het boekjaar gedeeld door het gemiddeld aantal werknemers in FTE.

S4 Consumenten en eindgebruikers

Voor een verdere toelichting inzake de NAPV zie: [Nationale Aanpak Productverbetering](#) | [RIVM](#)

G1 Zakelijk gedrag

Het percentage werknemers dat de e-learning "Vertrouwen in Sligro Food Group" heeft voltooid

Het percentage werknemers dat minstens 50 dagen in dienst is en in de afgelopen twee jaar de e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' heeft voltooid, ten opzichte van het totale aantal werknemers dat minstens één jaar in dienst is. Daarnaast moeten alle werknemers die langer dan 2 jaar in dienst zijn de E-learning nogmaals maken. Hier hebben zij ook 50 dagen de tijd voor. Langdurige zieke werknemers zijn (tijdelijk) uitgesloten van de eis om de e-learning te voltooien. Dit zijn medewerkers die meer dan 92 dagen ziek gemeld zijn. Onder werknemers wordt in deze definitie eigen werknemers verstaan.

De uitkomsten voor de Nederlandse werknemers zijn afkomstig uit software. Voor de Belgische werknemers is het niet betrouwbaar mogelijk om de uitkomsten te meten. Voor de Belgische werknemers hebben wij daarom een schatting opgenomen. Wij schatten dat voor België eenzelfde uitkomst als Nederland van toepassing is. Wij hebben voor Nederland en België dezelfde maatregelen om ervoor te zorgen dat werknemers de e-learning maken. Daarnaast is de populatie Nederlandse werknemers groter en heeft meer impact op de uitkomsten dan de populatie Belgische werknemers.

Het percentage leidinggevenden dat de e-learning "Vertrouwen in Sligro Food Group" heeft voltooid

Het percentage leidinggevenden dat minstens 50 dagen in dienst is en in de afgelopen twee jaar de e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' heeft voltooid, ten opzichte van het totale aantal leidinggevenden dat minstens één jaar in dienst is. Daarnaast moeten alle leidinggevenden die langer dan 2 jaar in dienst zijn de E-learning nogmaals maken. Hier hebben zij ook 50

dagen de tijd voor. Langdurige zieke leidinggevenden zijn (tijdelijk) uitgesloten van de eis om de e-learning te voltooien. Een leidinggevende is een werknemer van Sligro Food Group zoals bedoeld in de voorgaande definitie die leiding geeft aan een andere werknemer in de organisatie, ongeacht de hiërarchie van deze leidinggevenden.

De uitkomsten voor de Nederlandse leidinggevenden zijn afkomstig uit software. Voor de Belgische leidinggevenden is het niet betrouwbaar mogelijk om de uitkomsten te meten. Voor de Belgische leidinggevenden hebben wij daarom een schatting opgenomen. Wij schatten dat voor België eenzelfde uitkomst als Nederland van toepassing is. Wij hebben voor Nederland en België dezelfde maatregelen om ervoor te zorgen dat leidinggevenden de e-learning maken. Daarnaast is de populatie Nederlandse leidinggevenden groter en heeft meer impact op de uitkomsten dan de populatie Belgische leidinggevenden.

Het totale aantal bevestigde incidenten van corruptie en omkoping en de aard ervan

Een bevestigd incident van corruptie of omkoping is een incident van corruptie of omkoping dat gegrond is bevonden. Bevestigde incidenten van corruptie omvatten geen incidenten van corruptie waarnaar het onderzoek op het einde van de rapportageperiode nog loopt. Of potentiële gevallen van non-compliance gegrond blijken, kan worden bepaald door de Compliance Officer van de onderneming of door een vergelijkbare functie of instantie. Een incident hoeft niet gegrond te worden bevonden door een rechter. Boetes als gevolg van bevestigde incidenten betreffen financiële straffen opgelegd door openbare instanties, veroordelingen betreffen strafmaatregelen opgelegd door openbare instanties en/of de onderneming zelf.

Aantal klokkenluidersmeldingen

Het aantal meldingen dat gedurende het jaar is ontvangen via de klokkenluidersregeling is gebaseerd op de registratie van de bevestigde meldingen voor zover deze binnen het toepassingsgebied van de Klokkenluidersregeling vallen, ofwel binnen de beperkingen van wie en wat rapporteerbaar is.

EU Taxonomie Overzicht tabel

2025		Uitsplitsing naar milieudoelstellingen van taxonomie aligned activiteiten											Aandeel transitie- onder- steunende activiteiten	Activiteiten die als niet materieel beoordeeld zijn	Taxonomie Aligned KPI in 2024	Aandeel Taxonomie Aligned KPI in 2024
KPI	Totaal	Aandeel Taxonomie Eligible KPI	Taxonomie Aligned KPI	Aandeel Taxonomie Aligned KPI	Klimaat- mitigatie	Klimaat- adaptatie	Water	Circulaire economie	Veront- reiniging	Biodiversiteit en ecosystemen	Aandeel faciliterende activiteiten					
	x € miljoen	%	x € miljoen	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	x € miljoen	%	
Omzet	2.668	0%	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0%	
CapEx	83	65%	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0%	
OpEx	27	62%	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0%	

EU Taxonomie - CapEx tabel

2025					Milieudoelstelling van taxonomie-aligned activiteiten									
Economische activiteiten	Code(s)	Aandeel taxonomie-eligible	Taxonomie-aligned	Aandeel taxonomie-aligned	Klimaat-mitigatie	Klimaat-adaptatie	Water	Circulaire economie	Verontreiniging	Biodiversiteit en ecosystemen	Categorie faciliterende activiteit	Categorie transitie-ondersteunende activiteit	Aandeel taxonomie-aligned van taxonomie-eligible	
		%	x € miljoen	%										
				F							T	%		
Investerings in auto's en lichte bedrijfsvoertuigen	KM6.5	7%	0	0%										
Investerings in vrachtwagens	KM6.6	1%	0	0%										
Bouw van nieuwe gebouwen	KM7.1	0%	0	0%										
Renovatie van bestaande gebouwen	KM7.2	48%	0	0%										
Investerings in koel- en vriesinstallaties en ledverlichting	KM7.3	7%	0	0%										
Investerings in laadvoorzieningen voor elektrische transportmiddelen	KM7.4	0%	0	0%										
Investerings in zonnepanelen	KM7.6	0%	0	0%										
Verwerving en eigendom van gebouwen	KM7.7	2%	0	0%										
Totale Alignment per milieudoelstelling					0%	0%	0%	0%	0%	0%				
Totale CapEx		65%	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%				

EU Taxonomie - OpEx tabel

2025					Milieudoelstelling van taxonomie-aligned activiteiten									
Economische activiteiten	Code(s)	Aandeel taxonomie-eligible	Taxonomie-aligned	Aandeel taxonomie-aligned	Klimaat-mitigatie	Klimaat-adaptatie	Water	Circulaire economie	Verontreiniging	Biodiversiteit en ecosystemen	Categorie faciliterende activiteit	Categorie transitie-ondersteunende activiteit	Aandeel taxonomie-aligned van taxonomie-eligible	
		%	x € miljoen	%								Categorie transitie-ondersteunende activiteit	Aandeel taxonomie-aligned van taxonomie-eligible	
Onderhoud en reparatie van auto's en lichte bedrijfsvoertuigen	KM6.5	14%	0	0%										
Onderhoud en reparatie van vrachtwagens	KM6.6	14%	0	0%										
Onderhoud en reparatie van nieuwe gebouwen	KM7.1	6%	0	0%										
Onderhoud en reparatie van gerenoveerde gebouwen	KM7.2	25%	0	0%										
Onderhoud en reparatie van koel- en vriesinstallaties en ledverlichting	KM7.3	0%	0	0%										
Onderhoud en reparatie van laadvoorzieningen voor elektrische transportmiddelen	KM7.4	0%	0	0%										
Onderhoud en reparatie van zonnepanelen	KM7.6	0%	0	0%										
Onderhoud en reparatie van gekochte gebouwen	KM7.7	3%	0	0%										
Totale Alignment per milieudoelstelling					0%	0%	0%	0%	0%	0%				
Totale OpEx		62%	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%				



Jaarrekening



Geconsolideerde winst- en verliesrekening

x € miljoen

	Toelichting	2025	2024
Omzet	2, 3	2.668	2.890
Kostprijs van de omzet		(1.881)	(2.125)
Brutowinst		787	765
Overige bedrijfsopbrengsten	2, 4	6	4
Personeelskosten	5	(397)	(387)
Huisvestingskosten		(47)	(48)
Verkoopkosten		(23)	(20)
Logistieke kosten		(124)	(122)
Algemene en beheerskosten		(50)	(54)
Afschrijving materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	11, 12	(70)	(69)
Amortisatie immateriële activa	10	(26)	(26)
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	11, 12	(0)	(0)
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële activa	10	(2)	(0)
Totale bedrijfskosten		(739)	(726)
Bedrijfsresultaat	2	54	43
Financieringsbaten	8	0	0
Financieringslasten	8	(16)	(18)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	2, 13	2	4
Winst (verlies) voor belastingen		40	29
Winstbelastingen	9	(10)	(5)
Nettowinst (verlies)	2	30	24
Winst (verlies), toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		30	24
Gegevens per aandeel (x € 1)			
Gewone winst (verlies) per aandeel	20	0,68	0,54
Verwaterde winst (verlies) per aandeel	20	0,68	0,54
Voorgesteld dividend per aandeel	19	0,50	0,40
Betaald interim-dividend per aandeel	19	0,40	0,30



Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € miljoen

	2025	2024
Nettowinst (verlies)	30	24
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:		
Overige onderdelen van het totaalresultaat die worden geherclassificeerd naar winst of verlies, na belastingen	-	-
Totaalresultaat	30	24
Totaalresultaat, toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	30	24



Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € miljoen

	Toelichting	2025	2024
Winst (verlies) voor belastingen		40	29
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van materiële vaste activa / activa met gebruiksrecht	11, 12	70	69
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen van goodwill en overige immateriële activa	10	28	26
Financieringsbaten	8	(0)	(0)
Financieringslasten	8	16	18
Overige bedrijfsopbrengsten	4	(1)	(4)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	13	(2)	(4)
Mutaties van voorzieningen		0	1
<i>Veranderingen in werkkapitaal:</i>		54	(24)
Afname (toename) van handelsvorderingen, contractactiva en vooruitbetalingen	15, 16	(6)	(7)
Afname (toename) van voorraden en retourgoederen	14	(6)	1
Toename (afname) van overige schulden, contractpassiva en terugbetalingsverplichtingen	23, 25	57	(6)
Toename (afname) van overige belastingen en premies	24	8	(11)
Ontvangen (betaalde) winstbelasting		(9)	(8)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		196	102



	Toelichting	2025	2024
Acquisities van dochterondernemingen	1	(5)	(9)
Ontvangen dividenden	13	1	3
Opbrengsten uit de verkoop van dochterondernemingen	13	-	0
Aankoop van materiële vaste activa	11	(60)	(42)
Ontvangsten uit de verkoop van materiële vaste activa/ activa voor verkoop		1	19
Aankoop van immateriële activa	10	(16)	(10)
Aankoop van en ontvangsten uit overige activa		1	1
Uitgegeven leningen en andere investeringen		0	(0)
Ontvangen interest	8	0	0
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		(79)	(36)
Opname van lange en kortlopende leningen	29	121	93
Aflossingen van lange- en korte termijn leningen	29	(154)	(52)
Ontvangsten en terugbetalingen van overige kortlopende schulden		0	-
Mutatie eigen aandelen		(1)	(1)
Betaalde leaseaflossingen	12	(29)	(28)
Betaalde rente leaseverplichtingen	12	(9)	(8)
Betaalde overige interest	8	(7)	(10)
Betaald dividend	19	(22)	(13)
Overige financieringsbaten en lasten		(0)	(0)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		(101)	(20)
Mutatie geldmiddelen en kasequivalenten		16	46
Stand begin boekjaar		78	32
Stand ultimo boekjaar	29	94	78



Geconsolideerde balans

x € miljoen

	Toelichting	31 december 2025	31 december 2024
Activa			
Goodwill	10	131	130
Overige immateriële activa	10	119	127
Materiële vaste activa	11	319	303
Activa met gebruiksrecht	12	271	263
Investerings in geassocieerde deelnemingen	13	54	56
Overige financiële vaste activa	13	8	13
Uitgestelde belastingvorderingen	9	6	5
Totaal vaste activa		909	896
Vorraden	14	273	267
Handels- en overige vorderingen	15	224	231
Overige vlottende activa	16	78	57
Te vorderen winstbelasting	9	-	0
Geldmiddelen	17	94	78
		669	635
Activa aangehouden voor verkoop	18	5	-
Totaal vlottende activa		674	635
Totaal activa		1.582	1.531

	Toelichting	31 december 2025	31 december 2024
Passiva			
Gestort en opgevraagd kapitaal		3	3
Agio		31	31
Overige reserves		(5)	(4)
Ingehouden winsten		449	441
Totaal eigen vermogen	19	478	471
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	5	7
Voorziening personeelsbeloningen	5	3	3
Overige voorzieningen	21	0	0
Langlopende leningen	22	110	74
Langlopende leaseverplichtingen	12	277	267
Overige verplichtingen	21	-	3
Totaal langlopende verplichtingen		396	355
Voorzieningen	21	-	-
Kortlopend gedeelte van langlopende leningen	22	3	43
Kortlopende leningen	22	95	124
Kortlopende leaseverplichtingen	12	28	29
Crediteuren	30	391	345
Te betalen winstbelasting	9	9	4
Overige belastingen en premies	23	34	26
Overige schulden en overlopende passiva	24	148	134
Totaal kortlopende verplichtingen		709	705
Totaal passiva		1.582	1.531



Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen

x € miljoen

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Ingehouden winsten	Totaal
Stand per 31 december 2023	3	31	(2)	430	462
Betaald dividend	-	-	-	(13)	(13)
Mutatie eigen aandelen	-	-	(2)	1	(1)
Transacties met eigenaars	-	-	(2)	(12)	(14)
Winst (verlies) over het boekjaar	-	-	-	24	24
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	-	-	-	24	24
Stand per 31 december 2024	3	31	(4)	441	471
Betaald dividend	-	-	-	(22)	(22)
Mutatie eigen aandelen	-	-	(1)	-	(1)
Transacties met eigenaars	-	-	(1)	(22)	(23)
Winst (verlies) over het boekjaar	-	-	-	30	30
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	-	-	-	30	30
Stand per 31 december 2025	3	31	(5)	449	478



Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Jaarrekening

Grondslagenoverzicht

A. Algemeen

B. Presentatiewijzigingen

C. Overeenstemmingsverklaring

D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

E. Nieuwe standaarden en interpretaties

F. Specifieke keuzes binnen EU-IFRS

G. Grondslagen met een meer kritisch karakter

H. Overige grondslagen

I. Grondslagen voor de consolidatie

J. Gesegmenteerde informatie

K. Winst per aandeel

L. Beëindigde bedrijfsactiviteiten

Toelichtingenoverzicht

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

2. Gesegmenteerde informatie

3. Omzet en kostprijs

4. Overige bedrijfsopbrengsten

5. Personeelsgerelateerde posten

6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

7. Accountantskosten

8. Financieringsbaten en -lasten

9. Belastingen

155

163

163

163

163

163

165

166

166

170

172

172

172

173

174

174

175

178

178

179

180

181

181

182

10. Goodwill en overige immateriële activa

11. Materiële vaste activa

12. Activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen

13. Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa

14. Voorraden

15. Handels- en overige vorderingen

16. Overige vlottende activa

17. Geldmiddelen

18. Activa aangehouden voor verkoop

19. Eigen vermogen

20. Nettowinst per aandeel

21. Overige voorzieningen en overige langlopende verplichtingen

22. Leningen

23. Crediteuren

24. Overige belastingen en premies

25. Overige schulden en overlopende passiva

26. Risicobeheer

27. Investeringsverplichtingen

28. Voorwaardelijke verplichtingen

29. Kasstroomoverzicht

30. Verbonden partijen

31. Gebeurtenissen na balansdatum

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Colofon

185

188

189

191

192

192

193

193

193

193

194

194

195

197

197

197

197

199

199

200

200

200

207

227

Grondslagenoverzicht

A. Algemeen

Verslaggevende entiteit

Sligro Food Group N.V. bestaat uit foodservicebedrijven in Nederland en België die met een totaalpakket food en aan food gerelateerde non-food producten en diensten actief zijn in de markt voor de etende en drinkende mens. Het hoofdkantoor van Sligro Food Group N.V. is gevestigd op Corridor 11, 5466 RB Veghel, Nederland. Sligro Food Group N.V. is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 160.45.002. De geconsolideerde jaarrekening omvat de vennootschap zelf en haar dochterondernemingen (hierna de Groep genoemd).

B. Presentatiewijzigingen

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

Vrijwillige stelselwijziging kasstroomoverzicht

Stelselwijziging naar indirecte methode

In het huidige boekjaar heeft de onderneming de presentatie van het kasstroomoverzicht gewijzigd van de directe methode naar de indirecte methode. Deze wijziging is een vrijwillige stelselwijziging in de zin van IAS 8.14. De wijziging is doorgevoerd omdat de indirecte methode naar het oordeel van het management leidt tot meer relevante en beter vergelijkbare informatie voor gebruikers van de jaarrekening.

Onderbouwing van relevantie en betrouwbaarheid

- De indirecte methode wordt algemeen toegepast en is gangbaar in de sector, waardoor de vergelijkbaarheid met andere ondernemingen toeneemt.
- Gebruikers van de jaarrekening zijn gewend aan de indirecte methode, aangezien deze methode ook in verkorte vorm in de toelichting op het kasstroomoverzicht van het voorgaande jaar werd gepresenteerd.
- De indirecte methode sluit aan bij de wijze waarop de onderneming intern rapporteert en stuurt op kasstromen, waardoor de toelichting beter aansluit bij de interne analyse van operationele prestaties.

Stelselwijziging rubricering kasstromen

Vanwege de wijziging van het kasstroomoverzicht van de directe naar de indirecte methode heeft de Groep tevens de verwerking van interest en dividend overeenkomstig IAS 7.31 in het kasstroomoverzicht heroverwogen. Binnen het kasstroomoverzicht heeft een wijziging plaatsgevonden in de presentatie van de financieringslasten. Waar wij voorheen betaalde interest onder de operationele kasstromen presenteerden zijn deze nu begrepen in de financieringskasstromen. Daarnaast is gekozen om ontvangen interest vanaf ultimo boekjaar 2025 te classificeren als kasstroom uit investeringsactiviteiten. Ontvangen dividenden uit deelnemingen waren voorheen opgenomen onder de operationele kasstromen en zijn vanaf ultimo 2025 gepresenteerd in de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

Impact op vergelijkende cijfers

De vergelijkende cijfers zijn aangepast om consistentie te waarborgen. De wijzigingen zien voornamelijk toe op de presentatie van operationele kasstromen. Daarbij zijn enkele posten binnen het kasstroomoverzicht hergerubriceerd om de presentatie consistent te maken met de gehanteerde indirecte methode. Hierbij is de betaalde overige interest (€ 11 miljoen) verplaatst van de operationele kasstroom naar de financieringskasstroom en het ontvangen dividend (€ 3 miljoen) verplaatst van de operationele kasstroom naar investeringskasstroom. Deze herclassificaties hebben geen invloed op de totale kasstroom. De stelselwijziging heeft geen impact op het eigen vermogen, balans totaal of resultaat.

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 25 maart 2026 voor publicatie door de Directie goedgekeurd.

D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta, afgerond op miljoenen, tenzij anders aangegeven. Door afronding kunnen totaaltellingen ontstaan die visueel niet rekenkundig juist lijken. In de jaarrekening 2024 zijn deze afrondingsverschillen gecorrigeerd, vanaf de jaarrekening 2025 gebeurt dit niet meer. Hierdoor kunnen (niet-materiële) afwijkingen optreden tussen de vergelijkende cijfers in de jaarrekening 2025 en de cijfers in de jaarrekening 2024.

De percentages zijn berekend op de onderliggende getallen in duizenden. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van afgeleide financiële instrumenten, die gewaardeerd zijn tegen reële waarde. Voor verkoop aangehouden activa worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde onder aftrek van verkoopkosten.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Oordelen, schattingen en veronderstellingen

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

De belangrijkste schattingen en oordelen worden beschreven in de desbetreffende grondslag en/of de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. De posten die een hogere mate van oordeelsvorming en complexiteit vereisen bij het toepassen van de gehanteerde grondslagen, en waar wijzigingen in aannames en schattingen zouden kunnen leiden tot resultaten die aanzienlijk afwijken van de resultaten die in deze geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen, zijn:

Bijzondere waardeverminderingen en afschrijvingstermijnen

Periodiek wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardeverminderingverliezen. Indien er dergelijke aanwijzingen zijn, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, dan wel de directe opbrengstwaarde. Indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde wordt een bijzonder waardeverminderingverlies ten laste van het resultaat gebracht.

- **Toelichting 10** bevat informatie over de waardering van goodwill en overige immateriële activa en het toetsen daarvan op bijzondere waardeverminderingen. Om te bepalen of er een indicatie is dat een kasstroomgenererende eenheid waaraan goodwill is toegerekend een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, zijn beoordelingen van de Directie nodig. Er zijn schattingen en aannames nodig om de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden te bepalen. Deze omvatten veronderstellingen met betrekking tot disconteringsvoeten en kasstroomprognoses, die gebaseerd zijn op schattingen ten aanzien van groeipercents van de omzet, brutomarge, kosten en investeringen.
- **Toelichting 10** bevat daarnaast informatie over de waardering van software en het toetsen daarvan op bijzondere waardeverminderingen. De Directie heeft zich een oordeel gevormd of de geactiveerde software een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Er zijn schattingen en aannames gehanteerd om het verwachte toekomstige gebruik van de software te bepalen en niet direct toe te rekenen geactiveerde kosten te alloceren naar componenten van de software.

Voorraden

Toelichting 14 bevat de waardering van de voorraden. De Directie vormt een oordeel over de potentieel incurante voorraad op jaareinde. Voor de voorraad food wordt hierbij een inschatting die gebruikmaakt van data over de historische afboekingen. Bij non-food wordt de schatting gebaseerd op de oordeelsvorming van de afdeling inkoop- en assortimentsmanagement in combinatie met een analyse op de omloopsnelheid van de aanwezige voorraad.

Inkoop- en verkoopbonussen

[Toelichting 15](#) bevat informatie over nog te ontvangen bonussen van leveranciers en [toelichting 25](#) over nog te betalen bonussen aan klanten. De bepaling van inkoopbonussen wordt gebaseerd op enerzijds een bottom up calculatie van inkoopvolume en condities en anderzijds op basis van input vanuit onze inkoopvereniging Superunie. Klantbonussen worden bepaald op basis van de omzetrealisatie in combinatie met de contractuele afspraken met onze klanten.

Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

[Toelichting 26](#) bevat informatie over krediet-, liquiditeits- en rente- en valutarisico dat de Groep in het kader van de normale bedrijfsvoering.

Bij de afloop van ingeschatte posten uit het voorgaande boekjaar is er geen sprake geweest van materiële afwijkingen.

Saldering van activa en passiva

Activa en passiva worden afzonderlijk in de balans opgenomen, tenzij aan de volgende voorwaarden voor saldering is voldaan:

- Er bestaat een afdwingbaar recht om de opgenomen bedragen te salderen.
- Er is het voornemen om de activa en passiva op netto basis af te wikkelen of om het actief te realiseren en de verplichting tegelijkertijd af te wikkelen.

Toelichting op de vergelijkende cijfers

Indien nodig om een getrouwer beeld van de financiële positie en resultaten van de Groep te geven, worden de vergelijkende cijfers inzake het voorgaande boekjaar aangepast. Deze aanpassingen worden doorgevoerd om de presentatie van de financiële informatie te verbeteren en een consistentere weergave te bieden.

Met ingang van het boekjaar 2025 hanteert de Groep de indirecte methode voor het kasstroomoverzicht en worden enkele kasstromen anders geclassificeerd. Dit heeft ook impact op de vergelijkende cijfers. Voor meer details wordt verwezen naar de toelichting op de desbetreffende stelselwijzigingen bij [B. Presentatiewijzigingen](#).

E. Nieuwe standaarden en interpretaties

E.1 Nieuwe en gewijzigde standaarden die effectief zijn vanaf boekjaar 2025

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

De volgende wijziging op bestaande standaarden zijn vanaf 2025 van toepassing:

- Aanpassing op IAS 21 Effecten op valutakoerswijzigingen – een verduidelijking van de verantwoording van valuta die niet kan worden omgewisseld. De Groep heeft gedurende het boekjaar geen valuta in haar bezit die niet kan worden omgewisseld

E.2 Nieuwe standaarden en stelselwijzigingen die nog niet effectief zijn

De volgende wijzigingen op bestaande standaarden zijn door de IASB goedgekeurd maar pas effectief vanaf 1 januari 2026:

- Jaarlijkse wijzigingen IFRS (Volume 11): Bevat kleine wijzigingen in diverse standaarden zoals IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10 en IAS 7.
- Classificatie, waardering en toelichting van financiële instrumenten (wijzigingen in IFRS 9 en IFRS 7), gericht op (variabele) ESG-gerelateerde kenmerken bij leningen. Momenteel zijn desbetreffende leningen niet van toepassing.
- Wijzigingen in IFRS 7 en 9 met betrekking tot de waardering van de inkoopcontracten van natuurafhankelijke elektriciteit. Binnen de Groep kopen wij wind- en zonne-energie in. Deze inkoop is volledig voor eigen gebruik, een eventueel overschot kan niet teruggeleverd, verkocht of verhandeld worden.
- Een aanpassing van IFRS 9 ter verduidelijking van de verwerking van betalingen via Electronic Payment Systems. IFRS 9 schrijft voor dat de onderneming haar handelscrediteur in het algemeen niet meer dient te verantwoorden op de datum van afwikkeling van de betaling. De wijziging bevat echter een uitzondering, het is toegestaan dat de onderneming de handelscrediteur vóór de afwikkelingsdatum niet meer verantwoord wanneer zij gebruikmaakt van een elektronisch betaalsysteem dat aan alle

onderstaande criteria voldoet. De Groep past het niet verantwoorden van financiële verplichtingen alleen toe als het afwikkelingsrisico dat samenhangt met het elektronische betaalsysteem niet meer bestaat en maakt gebruik van een beperkt aantal betaalsystemen in Nederland en België. De uitzonderingscriteria in IFRS 9 betreffen:

- er bestaat geen praktische mogelijkheid om de betalingsopdracht in te trekken, te stoppen of te annuleren;
- er bestaat geen praktische mogelijkheid om toegang te krijgen tot de middelen die voor de afwikkeling worden gebruikt als gevolg van het verstrekken van de betalingsopdracht; en
- het afwikkelingsrisico dat samenhangt met het elektronische betaalsysteem is gering.

Geen van deze wijzigingen hebben materiële impact op de Groep.

De volgende wijziging op bestaande standaarden zijn door de IASB goedgekeurd maar pas effectief vanaf 1 januari 2027:

- IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements: Deze nieuwe standaard vervangt IAS 1 en is verplicht voor jaarverslagperiodes die beginnen op of na 1 januari 2027 (eerdere toepassing is toegestaan). Het introduceert aangescherpte regels voor het kasstroomoverzicht, de winst-en-verliesrekening, inclusief verplichte subtotalen en nieuwe principes voor aggregatie en disaggregatie van informatie. De Groep verwacht deze nieuwe standaard in het verslagjaar 2027 toe te passen. Vooruitlopend op de toepassing van deze standaard verwacht de Groep wel enkele aanpassingen in genoemde overzichten en zal overige posten vanaf dit boekjaar reeds eerder dan voorgaande jaren gedisaggregeerd toelichten. De belangrijkste wijziging ten opzichte van vorig jaar betreft de overige vorderingen zoals opgenomen in de jaarrekening 2024 als onderdeel van de post [Overige vlottende activa](#), deze overige vorderingen zijn uitgebreider gedisaggregeerd toegelicht.

F. Specifieke keuzes binnen EU-IFRS

Kasstroomoverzicht

EU-IFRS biedt de mogelijkheid om het kasstroomoverzicht volgens de directe of indirecte methode op te stellen. Met ingang van het boekjaar 2025 hanteert de Groep de indirecte methode. Voorheen werd de directe methode toegepast. Deze wijziging betreft uitsluitend een wijziging in presentatie en heeft geen invloed op de totale kasstromen of de financiële positie van de onderneming. De wijziging is doorgevoerd om beter aan te sluiten bij gangbare internationale praktijk en om de aansluiting met de winst-en-verliesrekening te vereenvoudigen. Vergelijkende cijfers zijn aangepast om consistentie te waarborgen.

Vanwege de wijziging van het kasstroomoverzicht van de directe naar de indirecte methode heeft de Groep tevens de verwerking van interest en dividend overeenkomstig IAS 7.31 in het kasstroomoverzicht heroverwogen. Gekozen is om ontvangen interest te classificeren als kasstroom uit investeringsactiviteiten en betaalde interest te classificeren als kasstroom uit financieringsactiviteiten. Daarnaast is gekozen om ontvangen dividenden op te nemen als kasstroom uit investeringsactiviteiten. Acquisities zijn in het kasstroomoverzicht verwerkt voor de koopsom onder aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten.

G. Grondslagen met een meer kritisch karakter

G.1 Omzet

Realisatiemoment van de prestatieverplichting

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

Aard van de goederen en diensten

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

Foodservice

De foodservicebedrijven in Nederland en België bieden een totaalpakket aan food en aan food gerelateerde non-food producten. Omzet voortkomend uit de verkoop van deze goederen wordt verantwoord tegen de overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening houdend met afnamebonussen, de waarde van de verstrekte loyaliteitsprogramma's en eventuele overige overeengekomen variabele elementen. Overeengekomen variabele elementen worden verantwoord voor zover het zeer waarschijnlijk is dat een significante terugboeking in de cumulatief verantwoorde opbrengsten niet zal plaatsvinden in de toekomst. In de zelfbedienings-groothandels wordt de omzet genomen bij afrekening aan de kassa, omdat dit het moment is dat de beschikkingsmacht aan de koper is overgedragen. In de situatie dat goederen bezorgd worden vindt deze overdracht plaats op het moment dat de bezorging heeft geleid tot een aflevering van goederen bij de klant. In de omzet zijn tevens de in samenwerking met verspartners behaalde omzetten begrepen. Voor wat betreft de bier- en ciderleveringen (van Heineken) vanaf de bezorglocaties treedt de Groep niet op als principaal. De omzet hierover betreft een logistieke vergoeding. Voor verdere toelichting daarop wordt verwezen naar *Dienstverlening*.

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

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

Dienstverlening

Dienstverlening betreft met name onderhoud van keukens, logistieke dienstverlening, waaronder de logistieke vergoeding voor bier- en ciderleveringen (uitgevoerd voor Heineken), dataverwaarding en daarnaast overige dienstverlening.

Omzet voortkomend uit het verlenen van diensten wordt verantwoord tegen de overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening houdend met eventuele overige overeengekomen variabele elementen.

Overeengekomen variabele elementen worden verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat een significante terugboeking in de cumulatief verantwoorde opbrengsten niet zal plaatsvinden in de toekomst. De omzet wordt verantwoord wanneer beschikkingsmacht aan de koper is overgedragen en vindt normaliter plaats wanneer de dienst is geleverd en acceptatie, indien vereist, is verkregen. Wanneer de Groep in een transactie in plaats van principaal als agent optreedt, betreft de verantwoorde omzet de door de Groep ontvangen commissies. Commissies die de Groep voor derden ontvangt worden niet als omzet verantwoord.

G.2 Kostprijs van de omzet

De kostprijs van de omzet bevat de inkoopwaarde van de geleverde goederen. De van leveranciers verkregen productgerelateerde bonusvergoedingen, promotionele vergoedingen, kortingen en betalingskortingen zijn op de inkoopwaarde in mindering gebracht. De eerste drie vormen van vergoedingen van leveranciers kunnen als volgt worden onderscheiden:

- Productgerelateerde bonusvergoedingen zijn vaak gebaseerd op jaarafspraken. Veelal betreft dit een vast of gestaffeld percentage van de inkoopwaarde of op basis van een volume-eenheid, zoals (hecto)liters, van (de groei van) de totale inkopen. Meestal worden hierop tussentijds voorschotten ontvangen. De aan het verslagjaar toe te rekenen bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering.
- Promotionele vergoedingen worden ook in de jaarafspraken overeengekomen, hieraan zijn diverse commerciële samenwerkingsvormen verbonden. Een vaste of variabele vergoeding wordt ontvangen voor diverse overeengekomen verkoopinspanningen die de Groep binnen het verslagjaar verricht. Inherent aan de aard van deze promotionele vergoedingen worden deze vergoedingen niet betrokken in de voorraadwaardering. Aan deze inspanningen liggen gedeeltelijk diverse kosten ten grondslag, waaronder personeelskosten van marketing-, logistieke en verkoopmedewerkers, logistieke kosten en overige verkoopkosten. De diversiteit van de overeengekomen verkoopinspanningen leidt tot een administratieve complexiteit in de toerekening van de promotionele vergoedingen aan de verschillende kostencategorieën. Vanwege deze administratieve complexiteit worden de aan het verslagjaar toe te rekenen vergoedingen verwerkt als een vermindering van de kostprijs van de omzet.

- Kortingen betreffen tijdelijke verlagingen van inkooprijzen, die meestal samenhangen met promotionele aanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Soms berekent de leverancier de normale prijs en wordt de korting door de Groep na afloop van de promotionele aanbieding 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. De aan het verslagjaar toe te rekenen kortingen worden betrokken in de voorraadwaardering.

G.3 Goodwill en overige immateriële activa

Goodwill

Alle acquisities worden verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill vormt het verschil tussen de reële waarde van de verschuldigde koopsom, verminderd met het opgenomen bedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen. Van acquisities voor 28 december 2003 is de goodwill gelijk aan de waarde die daaraan volgens de voorheen toegepaste verslaggevingsregels werd toegerekend.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met, indien van toepassing, cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. De Groep erkent twee kasstroomgenererende eenheden. Deze zijn gelijk aan de segmenten Nederland en België. Goodwill wordt niet geamortiseerd, maar er wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen en tussentijds indien daar een indicatie voor is, door het beoordelen van de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België is gebaseerd op een bedrijfswaardeberekening en wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheden.

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

Overige immateriële activa

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

Op basis van de uitgevoerde koopprijs allocaties zijn de overgenomen activa en passiva initieel gewaardeerd tegen reële waarde, waaronder ook de vestigingsplaatsen. De vervolgwaaardering vindt plaats tegen de kostprijs, waarop lineaire afschrijvingen in mindering zijn gebracht, gebaseerd op de vermoedelijke gebruiksduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde. De eerste waardering van de vestigingsplaatsen bestaat uit het verschil tussen de waardering van kasstromen in een situatie van het opstarten van een vestiging zonder licentie en de situatie waarin reeds een licentie aanwezig is, zoals bij enkele overnames het geval was.

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

Software-as-a-Service (SaaS) overeenkomsten worden beschouwd als dienstverleningsovereenkomsten waarbij de Groep gedurende de contractperiode recht heeft op toegang tot de cloudapplicatiesoftware van de leverancier. Kosten die worden gemaakt voor het configureren of aanpassen van de software, evenals de doorlopende vergoedingen voor het verkrijgen van toegang tot de cloudapplicatiesoftware, worden als operationele kosten verantwoord op het moment dat de diensten worden ontvangen, tenzij wordt voldaan aan de criteria voor het activeren van deze uitgaven als een immaterieel vast actief.

Bij de beoordeling of de geactiveerde implementatiekosten voldoen aan de activeringscriteria is sprake van aanzienlijke oordeelvorming door de directie. Deze beoordeling vereist dat de directie – op basis van de specifieke feiten en omstandigheden van het project – vaststelt of de betreffende uitgaven leiden tot een identificeerbaar en door de onderneming beheerst immaterieel vast actief, dat naar verwachting toekomstige economische voordelen zal genereren en waarvan de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De gehanteerde jaarlijkse amortisatiepercentages zijn als volgt:

Klantrelaties	5 - 20
Merkmamen	5 - 7
Vestigingsplaatsen	5 - 20
Software	12,5 - 100

G.4 Materiële vaste activa

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

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

De gehanteerde jaarlijkse afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Terreinen	Nihil
Bedrijfsgebouwen	3 - 12,5
Machines en installaties	12,5 - 33,33
Overige	5 - 33,33

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

G.5 Activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep huurder is

De leaseportefeuille bestaat uit vastgoed en overige leaseovereenkomsten. In de categorie overige leaseovereenkomsten vallen lease auto's, ICT-apparatuur, vorkheftrucks en machines. Bij het aangaan van een nieuwe overeenkomst beoordeelt de Groep of het contract aan de definitie van een lease voldoet op basis van de economische voordelen die voortvloeien uit het gebruik van het actief en de zeggenschap over het gebruik. Contracten die als leaseovereenkomst worden gedefinieerd worden opgenomen op de balans onder activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen, met uitzondering van leasecontracten met een looptijd van maximaal 12 maanden en contracten van een geringe waarde, waarvoor praktische uitzonderingen zijn toegepast. Voor leasecontracten waar de intrinsieke looptijd korter dan 15 jaar is en sprake is van verlengopties zijn deze tot een maximum van 15 jaar meegenomen, om aansluiting te vinden bij de strategische middellange termijn planning van de Groep, tenzij het op basis van besluiten tot het investeren in huurpanden duidelijk is dat de Groep de huurpanden langer zal exploiteren. Verlengingsopties worden alleen meegenomen indien de Groep deze zelfstandig kan uitoefenen en de verhuurder geen mogelijkheid heeft om de huur op te zeggen.

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

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen, waarbij de gehanteerde disconteringsvoet is afgeleid van de 'Incremental Borrowing Rate¹) en vervolgens verminderd met de vervallen leasetermijnen. Bij de berekening van de leaseverplichting worden de niet-leasecomponenten uitgesloten. De leaseverplichtingen worden apart getoond op de balans. Herwaardering van de leaseverplichting vindt plaats bij indexering of herziening van het leasecontract, het ontbinden van het contract of een contractverlenging. De kasstromen uit hoofde van betaling van de leasetermijnen van de activa met gebruiksrecht zijn onderdeel van de kasstromen uit financieringsactiviteiten, terwijl de kasstromen met betrekking tot leasecontracten met een looptijd van maximaal 12 maanden, contracten van een geringe waarde en niet-leasecomponenten onder de kasstromen uit operationele activiteiten zijn weergegeven.

In geval van een sale- en leasebacktransactie wordt de leaseverplichting zo bepaald dat een eventuele boekwinst of -verlies niet verantwoord wordt voor het deel dat gerelateerd is aan het gebruiksrecht dat behouden blijft. Hierdoor wordt alleen een boekwinst of -verlies verantwoord voor de rechten die zijn overgedragen aan de koper. Het behouden deel wordt bepaald door de contante waarde van de leaseverplichting (inclusief variabele componenten) te vergelijken met de reële waarde van het verkochte actief.

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is

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

H. Overige grondslagen

H.1 Vreemde valuta

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

H.2 Kosten algemeen

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

H.3 Personeelsbeloningen

Toegezegde bijdrageregelingen

Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen zijn verschuldigd. Dit geldt nagenoeg voor alle (excedent)regelingen van de Groep inclusief de regelingen van sommige

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

Toegezegde pensioenregelingen

Momenteel kent de Groep geen toegezegde pensioenregelingen.

Langetermijnpersoneelsbeloningen

De netto verplichting van de Groep uit hoofde van jubileumuitkeringen is het bedrag van de toekomstige beloning dat moet worden toegerekend aan de arbeidsprestatie van de werknemers in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend met behulp van de 'projected unit credit'-methode en wordt verdisconteerd tot de contante waarde.

De verplichting van de Groep uit hoofde van variabele beloningsregelingen is het bedrag van de verwachte toekomstige langetermijnbonussen dat moet worden toegerekend aan de arbeidsprestatie van het management in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend op basis van de verwachte resultaten op overeengekomen doelstellingen, het verwachte verloop van management en de verwachte waarde van het Sligro Food Group aandeel.

H.4 Financieringsbaten en -lasten

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

H.5 Resultaat geassocieerde deelnemingen

Dit betreft het aandeel van de Groep in het nettoresultaat en de opbrengst bij de verkoop van aandelen van geassocieerde deelnemingen.

H.6 Winstbelastingen

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde winstbelasting, alsmede de mutatie in uitgestelde belastingen, tenzij deze belasting betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen. De over het boekjaar verschuldigde belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst en omvat tevens correcties op de over voorafgaande jaren verschuldigde belasting. De belastingdruk wordt beïnvloed door fiscale faciliteiten en fiscaal niet of slechts gedeeltelijk aftrekbare kosten. De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen vloeit voort uit tijdelijke verschillen tussen fiscale en financiële waarderingsgrondslagen. Er is geen voorziening gevormd voor fiscaal niet aftrekbare goodwill en voor deelnemingen, die onder de deelnemingsvrijstelling vallen. De voorziening is berekend tegen het belastingpercentage op balansdatum, dan wel het tarief waartoe op balansdatum reeds is besloten. De Groep past, zoals overeengekomen met de Nederlandse en Belgische belastingdiensten, een 'at arm's length' transferpricingmethodiek toe tussen beide landen die in overeenstemming is met de Transactional Net Margin Method zoals geadviseerd onder de OECD Transfer Pricing guidelines.

H.7 Financiële vaste activa

Geassocieerde deelnemingen worden gewaardeerd volgens de 'equity-methode' en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief de bij de acquisitie vastgestelde goodwill. De waardering is niet lager dan nihil, indien de Groep verplicht is of reële verwachtingen heeft gewekt om verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren dan wordt een voorziening getroffen. Niet gerealiseerde resultaten tussen entiteiten binnen de Groep worden geëlimineerd. De overige financiële vaste activa betreffen onder andere sub-leaseovereenkomsten voor vastgoed dat de Groep verhuurt. Deze zijn gewaardeerd op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Onder de overige financiële vaste activa zijn daarnaast overwegend rentedragende leningen aan afnemers en leningen aan geassocieerde deelnemingen begrepen. Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

H.8 Voorraden

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

H.9 Handelsvorderingen en overige vlottende activa

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

H.10 Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen

Activa worden aangemerkt als 'aangehouden voor verkoop' als het in hoge mate waarschijnlijk is dat hun boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via verkoop zal worden gerealiseerd en niet via het voortgezette gebruik ervan. Dergelijke activa worden over het algemeen gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderverslies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardeverminderverslies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van personeelsbeloningen, die gewaardeerd blijven worden in overeenstemming met de overige grondslagen van de Groep. Bijzondere waardeverminderversliezen die voortvloeien uit de eerste classificatie als 'aangehouden voor verkoop' en winsten of verliezen uit herwaardering na eerste opname, worden verwerkt in het resultaat. Eenmaal aangemerkt als voor verkoop aangehouden, worden immateriële activa en materiële vaste activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

H.11 Voorzieningen

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde op basis van het tarief waarvan wordt verwacht dat de verplichting afgewikkeld wordt en is toegelicht onder Winstbelastingen. De voorziening voor personeelsbeloningen is toegelicht onder Personeelsbeloningen. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen voor garantievoorzieningen die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen alsmede, wanneer van

toepassing, reorganisatievoorzieningen. Een voorziening voor reorganisatie wordt opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd en de reorganisatie ofwel is aangevangen ofwel publiekelijk is aangekondigd. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt. Toekomstige exploitatieverliezen zijn niet voorzien.

H.12 Rentedragende leningen

Rentedragende leningen 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.

I. Grondslagen voor de consolidatie

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

- **Sligro Food Group International B.V. te Veghel**
- **Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel**
 - Sligro Food Group Transport B.V. te Veghel
 - Exploitiemaatschappij Wheere B.V. te Amsterdam
 - Vroegop Ruhe & Co B.V. te Amsterdam
 - L.A.J. Duncker B.V. te Amsterdam
 - B.V. Levensmiddelengroothandel 'De Kweker' te Amsterdam
 - Vroegop A.G.F. B.V. te Amsterdam
- **Sligro Food Group Belgium N.V. te Rotselaar**
- **Sligro-MFS Belgium N.V. te Rotselaar**

De juridische structuur van de Groep wordt ieder jaar beoordeeld op doelmatigheid, waarbij eenvoud de leidraad is. Gedurende het boekjaar 2025 is de dochteronderneming GEPU Beheer B.V. [aangekocht](#) en vervolgens gefuseerd met Sligro Food Group Nederland B.V.

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

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

J. Gesegmenteerde informatie

De organisatie wordt aangestuurd als een BeNe-organisatie vanuit de centrale directie. In de rapportages wordt onderscheid gemaakt naar de segmenten Nederland en België. Segmenten worden gerapporteerd in overeenstemming met de wijze waarop intern gerapporteerd wordt aan de 'Chief Operating Decision-Maker' (CODM). De Directie (Executive Board) is geïdentificeerd als de hoogstgeplaatste functionaris (CODM), die verantwoordelijk is voor de toewijzing van middelen en voor de beoordeling van prestaties van de segmenten. De interne rapportages en KPI's sluiten één op één aan op de grondslagen die voor de geconsolideerde jaarrekening worden toegepast.

K. Winst per aandeel

De Groep geeft inzicht in de gewone en verwaterde winst per aandeel. Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen nettowinst, 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 aandelen.

L. Beëindigde bedrijfsactiviteiten

De beëindigde bedrijfsactiviteiten is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

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

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

Toelichtingenoverzicht

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

Overname van de aandelen van GEPU Beheer B.V.

Per 3 juni 2025 zijn alle aandelen van GEPU Beheer B.V. en haar dochter GEPU Zelfbedieningsgroothandel B.V. overgenomen door de Groep. GEPU is een bezorg- en zelfbedieningsgroothandel gevestigd in Utrecht en richt zich op horeca en grootverbruik in de stad Utrecht en de regio daaromheen. Door het belang van deze positie in de regio zijn de GEPU activiteiten overgenomen en geïntegreerd in het bestaande Sligro-netwerk. De cijfers van GEPU zijn vanaf 1 juni 2025 opgenomen in de geconsolideerde cijfers van de Groep.

Een analyse van de schuldvrije koopsom is opgenomen in de onderstaande tabel en vertegenwoordigt de activa en passiva die zijn geïdentificeerd tegen de reële waarde.

x € miljoen	GEPU
Goodwill	3
Overige immateriële vaste activa	2
Materiële vaste activa	-
Financiële vaste activa	-
Voorraden	1
Crediteuren	1
Geldmiddelen	1
Kortlopende schulden	-
Personeelsbeloningen	-
Handels- en overige schulden	(1)
Uitgestelde belastingverplichtingen	(1)
Totaal identificeerbare netto activa	6
Af: netto schuld	(1)
Schuldvrije koopsom	5

De goodwill bedraagt € 3 miljoen, onder andere opgebouwd uit de waarde van verwachte toekomstige activiteiten met (nieuwe) klanten en de overgenomen personeelscapaciteit. De overige immateriële activa bedragen € 2 miljoen en hebben betrekking op klantrelaties. De materiële vaste activa betreffen transportmiddelen. Handels- en overige vorderingen omvatten vorderingen op handelsdebiteuren en leveranciersbonussen. Handels- en overige schulden bestaan uit crediteuren, schulden aan personeel en klantbonussen. Voorwaardelijke verplichtingen zijn niet geïdentificeerd.

Vanaf de acquisitiedatum heeft GEPU € 6 miljoen aan omzet en € 0 miljoen aan winst voor belasting uit voortgezette activiteiten bijgedragen aan de Groep. Indien de combinatie aan het begin van het jaar had plaatsgevonden, zou de omzet uit voortgezette activiteiten € 10 miljoen hebben bedragen en de winst voor belasting uit voortgezette activiteiten voor de Groep € 0 miljoen.

Na betaling van de aankoopprijs (geldmiddelen) is geen voorwaardelijke tegenprestatie voldaan of verschuldigd.

2. Gesegmenteerde informatie

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

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

Het segment België omvat de zelfbediening- en bezorgservice-activiteiten die opereren onder de merknamen Sligro, JAVA Foodservice en Sligro-M.

Er zijn geen bedrijfssegmenten samengevoegd om de hierboven vermelde te rapporteren bedrijfssegmenten te vormen.

De informatie die de Executive Board gebruikt om de voortgang te beoordelen en operationele beslissingen te nemen, is gebaseerd op deze segmenten. De Groep stelt maandelijks een financiële rapportage op ten behoeve van de Executive Board en Raad van Commissarissen. De Executive Board beoordeelt de bedrijfsresultaten aan de hand van deze rapportage, die met name de geconsolideerde en de segmentinformatie bevat met betrekking tot de winst- en verliesrekening en daaraan gerelateerde KPI's, het kasstroomoverzicht, de balans en het werkkapitaal. Ook de jaarlijkse begroting en prognoses worden op het niveau van deze segmenten opgesteld en de allocatie van middelen door de 'Chief Operating Decision maker' vindt op dit niveau plaats.

De belangrijkste prestatiemaatstaf die de Groep hanteert is ebitda. De lokale operationele teams geven in deze rapportage een toelichting op de prestaties van hun segment. De rapportage is op dezelfde waarderingsgrondslagen opgesteld als de financiële informatie in de jaarrekening.

Transacties tussen de beide segmenten vinden plaats op basis van marktconforme prijzen.

Gesegmenteerde informatie

x € miljoen

	Nederland		België		Groep	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Omzet¹⁾	2.285	2.494	384	397	2.668	2.891
Overige bedrijfsopbrengsten	5	4	0	(0)	6	4
Totale opbrengsten	2.290	2.498	384	397	2.674	2.894
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	159	147	(7)	(9)	152	138
Afschrijvingen en amortisatie ²⁾	(78)	(78)	(20)	(17)	(98)	(95)
Bedrijfsresultaat (ebit)	81	70	(27)	(27)	54	43
Financieringsbaten en -lasten	(12)	(14)	(4)	(4)	(16)	(18)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	2	4	-	-	2	4
Winstbelastingen	(17)	(4)	7	(1)	(10)	(5)
Nettowinst (verlies)	54	55	(23)	(31)	30	24
Totaal activa	1.336	1.327	247	204	1.582	1.531
Verplichtingen van het segment	720	685	175	134	896	819
Niet toegerekende verplichtingen					209	241
Totale verplichtingen					1.104	1.060
Netto geïnvesteerd vermogen	692	714	155	169	846	883
Netto rentedragende schuld	(371)	(410)	(49)	(49)	(420)	(459)
Uitgestelde belastingen, voorzieningen, overige langlopende verplichtingen en geassocieerde deelnemingen	86	96	(34)	(49)	52	47
Totaal eigen vermogen	407	400	71	71	478	471
Totaal verplichtingen en eigen vermogen	1.336	1.327	247	204	1.582	1.531
Personeelskosten	(329)	(317)	(67)	(70)	(397)	(387)
Gemiddeld aantal medewerkers ³⁾ (FTE)	3.728	3.709	836	883	4.564	4.592
Investerings	72	43	6	12	77	55
Desinvesteringen	(0)	(12)	(0)	(5)	(0)	(17)

1. Leveringen tussen segmenten bedroegen € 238 miljoen (2024: € 216 miljoen) vanuit Nederland naar België.
2. Inclusief bijzondere waardeverminderingen. In 2025 heeft er een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden ter hoogte van € 2 miljoen in België (2024: € 0 miljoen).
3. Een aantal hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten zijn opgenomen bij Nederland. In het gemiddeld aantal medewerkers van Nederland in 2024 zijn de overgenomen medewerkers uit de Simon Loos transactie opgenomen.

Vanaf boekjaar 2025 verwerkt de Groep de transfer pricing aanpassing in de commerciële administratie van zowel de Nederlandse als Belgische entiteit. Deze transfer pricing aanpassing is in lijn met de BAPA-overeenkomst tussen de Nederlandse Belastingdienst en Belgische Belastingautoriteit. Voor management rapporterings- en segmentatiedoelinden worden de resultaten van de Belgische en Nederlandse markt echter afzonderlijk gemonitord. In deze gesegmenteerde cijfers, welke kijken naar de respectievelijke markten, wordt bijgevolg geen rekening gehouden met de transfer pricing correcties.

x € miljoen

	Nederland	België	Groep
	2025	2025	2025
Gesegmenteerde informatie			
Bedrijfsresultaat (ebit)	81	(27)	54
Nettowinst (verlies)	54	(23)	30
Transfer pricing aanpassing	(29)	29	-
Winstbelastingen - intercompany	7	(7)	-
Commerciële administratie			
Bedrijfsresultaat (ebit)	52	2	54
Nettowinst (verlies)	32	(2)	30

3. Omzet en kostprijs

Dit betreft in zeer belangrijke mate leveringen van food en aan food gerelateerde non-food goederen en diensten aan institutionele afnemers, horeca, catering en andere grootverbruikers in Nederland en België. De Groep heeft geen klanten die verantwoordelijk zijn voor meer dan 10% van de omzet. De bezorgservice omzet bevat ook de omzet uit overige activiteiten van de Groep, waaronder Bouter en Tintelingen. De verdeling van de omzet over de activiteiten is als volgt:

x € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Goederen en diensten						
Leveringen van goederen	2.242	2.454	384	397	2.626	2.851
Leveringen van diensten	43	39	0	0	43	39
	2.285	2.493	384	397	2.668	2.890
Zelfbediening en Bezorgservice						
Zelfbediening	761	788	217	216	978	1.003
Bezorgservice	1.524	1.705	167	181	1.691	1.887
	2.285	2.493	384	397	2.668	2.890

Het totale bedrag aan promotionele vergoedingen van leveranciers dat in het boekjaar in mindering is gebracht op de kostprijs van de omzet bedraagt € 187 miljoen (2024: € 177 miljoen).

4. Overige bedrijfsopbrengsten

x € miljoen	2025	2024
Huuropbrengsten	1	1
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa en activa aangehouden voor verkoop	0	3
Overige incidentele resultaten	4	0
	6	4

Voor het beëindigen van het recht om een deelasortiment van artikelen in de bezorging te verkopen heeft de Groep een bedrag van € 4 miljoen ontvangen van Heineken. In 2025 is dit bedrag onder de overige bedrijfsopbrengsten verantwoord als eenmalige bate.

5. Personeelsgerelateerde posten

5.A Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	2025	2024
Salarissen	(238)	(227)
Sociale lasten	(45)	(43)
Premies toegezegde bijdrageregelingen	(19)	(17)
Aandelengebaseerde betalingen	(4)	(4)
Ingeleend personeel en uitzendkrachten	(74)	(76)
Overige personeelskosten	(17)	(21)
	(397)	(387)

De overige personeelskosten bestaan onder andere uit reis- en verblijfskosten voor een bedrag van € 8 miljoen (2024: € 8 miljoen) en faciliteitskosten voor een bedrag van € 3 miljoen (2024: € 3 miljoen).

5.B Voorziening personeelsbeloningen

x € miljoen	2025	2024
Jubileumregeling	2	2
Langetermijnbonusregeling	1	1
Stand einde boekjaar	3	3

Het verloop van de voorziening voor de jubileumregeling is als volgt:

x € miljoen	2025	2024
Stand begin boekjaar	2	2
Uitkeringen	-	(0)
Toevoegingen	-	1
Vrijval	(0)	-
Actuariel resultaat (eveneens resultaat boekjaar)	-	0
Stand einde boekjaar	2	2

Het verloop van de voorziening voor de langetermijnbonusregeling is als volgt:

x € miljoen	2025	2024
Stand begin boekjaar	1	1
Voorwaardelijk toegekend	2	1
Vervallen in verband met beëindiging dienstverband	(0)	(0)
Prestatie-aanpassing	(0)	(0)
Reële waarde aanpassing	(1)	(1)
Stand einde boekjaar	1	1

Voor uitleg over het langetermijnbonusplan wordt verwezen naar toelichting 5.C .

5.C Op aandelen gebaseerde betalingen

Onder de winstdeling zijn enerzijds kosten verantwoord die betrekking hebben op de winstdelingsregeling voor medewerkers en anderzijds is de variabele beloningsregeling van directie en een deel van de managers hieronder verantwoord.

Voor de International Board en een doelgroep van circa 50 managers is een variabele beloningsregeling van toepassing met een langetermijnbonuscomponent (LTB), die is afgeleid van de variabele beloningsregeling van de Directie. Voor de International Board is het aantal voorwaardelijk toegekende aantal aandelen gekoppeld aan het salaris. Voor de managers betreft de voorwaardelijke toekenning een vast aantal aandelen. De voorwaardelijke periode, de blokkadeterminen en de te behalen doelstellingen om de bonus onvoorwaardelijk te maken zijn allen gelijk aan de LTB regeling van de Directie. De regeling is 'cash settled'. Voor meer details over deze regeling en voor het aantal aan individuele bestuurders toegekende voorwaardelijke aandelen wordt verwezen naar het [Bezoldigingsverslag en remuneratierapport](#).

De reële waarde van de voorwaardelijk toegekende aandelen is berekend tegen de slotkoers ultimo boekjaar. In de toekomst verwachte dividenden zijn niet meegenomen in de bepaling van de reële waarde. De voorziening voor de naar verwachting toe te kennen aandelen wordt lineair in drie jaar opgebouwd, rekening houdend met het verwachte aantal aandelen dat na drie jaar onvoorwaardelijk zal worden toegekend, en verantwoord onder de Voorziening personeelsbeloningen.

Het verloop van het aantal voorwaardelijk netto toegekende aandelen onder de LTB is als volgt:

x 1	Stand einde boekjaar	Voorwaardelijk toegekend	Vervallen in verband met beëindigen dienstverband	Prestatieaanpassing	Onvoorwaardelijk geworden aandelen	Stand einde boekjaar	Reële waarde per aandeel op toekenningsdatum x € 1
2023-2025	55.062	-	(9.393)	(12.745)	-	32.924	15,74
2024-2026	57.166	-	(13.614)	(2.492)	-	41.060	13,86
2025-2027	-	90.468	(16.003)	(11.865)	-	62.600	12,12

6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen worden beschouwd als sleutelfunctionarissen van de Groep. De bezoldiging van de in 2025 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 3.253 duizend (2024: € 2.691 duizend). De heer Bögels heeft op 1 oktober 2025 de organisatie verlaten en zijn functie is komen te vervallen.

De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

x € duizend	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Dries Bögels		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Vaste-variabele bezoldiging¹⁾	79%-21%	77%-23%	78%-22%	75%-25%	100%-0%	75%-25%	86%-14%	76%-24%
Vast salaris	673	651	585	566	406	387	1.665	1.604
Kortetermijnbonus	94	130	82	113	0	99	176	342
Langetermijnbonus ²⁾	144	114	125	99	(0)	69	269	282
Pensioenpremie en -compensatie	216	205	125	119	95	102	436	427
Wettelijke sociale lasten	14	13	14	13	11	10	39	36
Vergoeding in verband met einde dienstverband	0	0	0	0	668	0	668	0
Totaal	1.141	1.114	931	910	1.180	667	3.253	2.691

1. De vaste bezoldiging bestaat uit de som van het vaste salaris, de pensioenpremie en -compensatie en de wettelijke sociale lasten. De variabele bezoldiging bestaat uit de som van de korte- en langetermijnbonus.
2. Betreft de kosten van de langetermijnbonus op basis van EU-IFRS die in dit boekjaar door de Groep als last zijn genomen in de winst- en verliesrekening en weerspiegelt niet de waarde van de langetermijnbonus bij toekenning of onvoorwaardelijk worden. De langetermijnbonus bestaat enkel uit op aandelen gebaseerde betalingen in lijn met IFRS 2.

Dit jaar hebben de RvC en Executive Board, de structuur met drie Executive Board-leden (CEO, CCO, CFO) geëvalueerd. De Executive Board is daarop teruggebracht van drie naar twee personen en de heer Bögels heeft als gevolg van deze structuuraanpassing de Groep verlaten. De heer

Bögels heeft in 2025 een vergoeding in verband met einde dienstverband ontvangen ter hoogte van € 668 duizend. Dit bedrag omvat de afrekening regulier salaris, vakantiedagen, vakantiegeld, langetermijnbonus en kortetermijnbonus.

Aandelenbezit

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

x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs	Dries Bögels
Stand begin boekjaar	114.151	17.867	5.455
Aankoop	0	2.133	0
Verkoop	0	0	0
Stand einde boekjaar	114.151	20.000	5.455

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

Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg € 68 duizend (2024: € 60 duizend) en voor de overige commissarissen bij een volledig jaar € 48 duizend (2024: € 46 duizend). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 38 duizend (2024: € 40 duizend). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning bedroeg € 304 duizend (2024: € 299 duizend). Aan commissarissen worden geen aandelen en/of opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening en de ESG assurance opdracht zijn opgenomen in de algemene en beheerskosten en bedroegen over 2025 € 1.562 duizend (2024: € 1.744 duizend). Naast de kosten over 2025 van EY Accountants B.V. en EY netwerk is een bedrag verantwoord van € 152 duizend met betrekking tot additionele kosten over de controle van het voorgaande boekjaar (2024: € 219 duizend). Deze kosten zijn door EY accountants B.V. gefactureerd en zijn niet gepresenteerd in de onderstaande tabel.

Overige aan assurance verwante dienstverlening bestaat voornamelijk uit andere werkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klant gerelateerde afspraken. De desbetreffende kosten voor de accountant in 2025 bedragen € 29 duizend (2024: € 36 duizend).

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

	2025		2024	
x € duizend	EY Accountants B.V.	EY netwerk	EY Accountants B.V.	EY netwerk
Controle van de jaarrekening van de moedermaatschappij	(1.175)	-	(1.277)	-
Controle van de dochterondernemingen	-	(77)	-	(74)
Andere assuranceopdrachten (ESG)	(310)	-	(393)	-
Subtotaal geconsolideerde jaarrekening	(1.485)	(77)	(1.670)	(74)
Overige aan assurance verwante dienstverlening	(26)	(3)	(33)	(3)
	(1.511)	(80)	(1.703)	(77)

8. Financieringsbaten en -lasten

x € miljoen	2025	2024
Financieringsbaten	0	0
Financieringslasten over leasecontracten	(9)	(8)
Financieringslasten over overige financiële verplichtingen	(7)	(10)
Financieringslasten	(16)	(18)

De financieringsbaten betreffen baten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling, alsmede rente over vooruitbetaalde belasting.

De financieringslasten met betrekking tot overige financiële verplichtingen betreffen interestkosten over leningen en kosten van aangepaste lening-overeenkomsten.

9. Belastingen

9.A Belastingen (winstbelasting)

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

In 2023 zijn de door de OESO gepubliceerde modelregels van de tweede pijler van kracht geworden. Onder deze wetgeving is de Groep verplicht tot het betalen van een binnenlandse bijheffing op de winsten behaald bij dochternemingen die worden belast tegen een effectief belastingtarief van minder dan 15%. Dit is naar verwachting niet van toepassing binnen de Groep, aangezien de activiteiten uitsluitend plaatsvinden in Nederland en België, waar de vennootschapsbelastingtarieven vergelijkbaar zijn en circa 25% bedragen. De Groep heeft de analyse uitgevoerd of in één van de beide landen waarin zij opereert sprake kan zijn van een gekwalificeerde binnenlandse bijheffing (top-up tax). Op basis van deze analyse is de conclusie dat in geen van beide landen sprake is van een gekwalificeerde bijheffing. De impact van de tweede pijler op de effectieve belastingdruk is in beide landen beperkt. De Groep blijft het effect van de tweede pijler belastingwetgeving op zijn toekomstige financiële prestaties beoordelen.

Daarnaast maakt de Groep gebruik van de tijdelijke uitzondering met betrekking tot uitgestelde belastingen volgens IAS 12. Derhalve neemt de Groep de impact van de tweede pijler niet mee in de bepaling van en de toelichting op de uitgestelde belastingpositie.

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

x € miljoen	2025	2024
Verschuldigd (te vorderen) over het boekjaar	(14)	(8)
Correcties van voorgaande jaren	0	1
Acute belastingen	(14)	(7)
Ontstaan en terugboeking van tijdelijke verschillen	4	2
Mutatie in verantwoording van uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	-	-
Correcties van voorgaande jaren	0	0
Uitgestelde belastingen	4	2
Winstbelastingen	(10)	(5)

De belastinglast per aandeel bedraagt € 0,23 (2024: € 0,11)

9.B Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

x € miljoen	2025	2024
Winst (verlies) voor belastingen	40	29
Nominale belastingdruk (Nederland 25,8%, België 25,0%)	(11)	(8)
Niet eerder verantwoorde mutaties in belastingvorderingen	-	0
Correcties voorgaande jaren	0	1
Onbelaste resultaten	-	0
Effect van het aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	1	1
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en niet aftrekbare bedragen	(0)	0
Winstbelasting	(10)	(5)
Effectieve belastingdruk (in %)	25,0	17,1

Om onze broeikasgasemissies te verlagen, investeren wij in meer duurzame koel- en verwarmingstechnieken op onze locaties. Daarvoor zijn fiscale investeringssubsidies beschikbaar waar wij gebruik van maken.

De onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen hebben betrekking op ons aandeel in de resultaten na belastingen van onze geassocieerde deelnemingen. Op deze resultaten is de fiscale deelnemingsvrijstelling van toepassing. De overige correcties betreffen voornamelijk niet aftrekbare kosten voor personeelsbeloningen, waaronder ons aandelenparticipatieplan.

Op het einde van het boekjaar maken wij ten aanzien van een aantal belastingposten een inschatting. Op het moment van aangifte kunnen de werkelijke uitkomsten afwijken waardoor er (beperkte) afwijkingen ontstaan. Deze correcties uit voorgaande jaren worden in het lopende boekjaar verwerkt. De overeengekomen en toegepaste transferpricingmethodiek in het kader van de BAPA heeft een belastingeffect in 2025 van € 7 miljoen bate in Nederland en € 7 miljoen last in België (2024: € 8 miljoen). Voor meer details zie toelichting [2. Gesegmenteerde informatie](#).

De verrekening conform transferpricingmethodiek is commercieel niet verwerkt ten behoeve van het inzicht in de resultaten per segment.

9.C Winstbelasting vorderingen en schulden

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

x € miljoen	2025	2024
Te vorderen winstbelasting	-	0
Te betalen winstbelasting	(9)	(4)
Netto positie einde boekjaar	(9)	(3)

Ultimo 2025 zijn alle Nederlandse 100% dochtervennootschappen opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Bij een fiscale eenheid wordt belasting geheven alsof er sprake is van één vennootschap. Dit houdt tevens in dat alle vennootschappen waaruit de fiscale eenheid bestaat aansprakelijk zijn voor de belastingschuld van de eenheid.

9.D Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

x € miljoen	2025	2024
Uitgestelde belastingvorderingen	6	5
Uitgestelde belastingverplichtingen	(5)	(7)
Netto positie einde boekjaar	1	(3)

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben vooral betrekking op de verwerking van immateriële activa uit overnames, activa met gebruiksrecht en gerelateerde leaseverplichtingen en op een afwijkende waardering van onroerend goed, waarvoor fiscaal specifieke regels worden gehanteerd. De uitgestelde belastingvordering is ontstaan doordat het compensabele verlies van één van de Belgische entiteiten volledig is gewaardeerd, aangezien naar verwachting deze verliezen op middellange termijn kunnen worden benut. De belastingvordering is gesaldeerd met de uitgestelde belastingverplichtingen voortvloeiend uit de verwerking van immateriële vaste activa en activa met gebruiksrecht, alsmede de bijbehorende leaseverplichtingen, omdat deze posten binnen één aangifte kunnen worden verrekend.

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

Het verloop over het verslagjaar is als volgt:

x € miljoen	1 januari 2025	Verantwoord in de winst- en verliesrekening	Acquisities	31 december 2025
Immateriële activa	(7)	(0)	(1)	(7)
Materiële vaste activa	(8)	2	-	(6)
Activa met gebruiksrecht	(57)	(7)	-	(65)
Leaseverplichtingen	66	8	-	74
Voorraden	(1)	(0)	-	(1)
Verrekenbare verliezen	5	2	-	6
Overige	-	(0)	-	(0)
Netto uitgestelde belasting vordering/ (verplichting)	(3)	4	(1)	1

x € miljoen	1 januari 2024	Verantwoord in de winst- en verliesrekening	Acquisities	31 december 2024
Immateriële activa	(6)	(0)	-	(7)
Materiële vaste activa	(9)	1	-	(8)
Activa met gebruiksrecht	(56)	(1)	-	(57)
Leaseverplichtingen	64	2	-	66
Voorraden	(1)	0	-	(1)
Verrekenbare verliezen	4	0	-	5
Overige	(0)	0	-	-
Netto uitgestelde belasting vordering/ (verplichting)	(5)	2	-	(3)

Voor Sligro-MFS Belgium N.V. is ultimo 2025 € 6 miljoen (2024: € 5 miljoen) gewaardeerd op de balans, wat volledig betrekking heeft op compensabele verliezen. Deze dochteronderneming is niet in de BAPA opgenomen.

10. Goodwill en overige immateriële activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

	Goodwill	Overige immateriële vaste activa			
		Vestigingsplaatsen, klantrelaties, merknamen en overige	Software	Activa in uitvoering	Totaal
x € miljoen	Goodwill				
Kostprijs	173	218	118	3	340
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindering	(43)	(120)	(77)	-	(197)
Stand per 31 december 2023	130	98	41	3	143
Investeringsen	-	-	8	1	9
Desinvesteringsen	-	-	0	-	0
Acquisities	-	1	-	-	1
Overboekingsen	-	-	1	(1)	0
Amortisatie	-	(12)	(14)	-	(26)
Bijzondere waardeverminderingens	-	-	(0)	-	(0)
Totaal mutaties	-	(11)	(5)	(0)	(16)
Kostprijs	173	217	122	3	342
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindering	(43)	(129)	(86)	-	(215)
Stand per 31 december 2024	130	87	36	3	127
Investeringsen	-	-	12	5	17
Desinvesteringsen	-	-	-	-	-
Acquisities	3	2	-	-	2
Overboekingsen	-	-	3	(3)	0
Amortisatie	-	(10)	(15)	-	(26)
Bijzondere waardeverminderingens	(2)	-	-	-	-
Totaal mutaties	1	(8)	(0)	1	(7)
Kostprijs	176	219	95	5	319
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindering	(45)	(140)	(60)	-	(200)
Stand per 31 december 2025	131	79	36	5	119

De Groep investeerde in het nieuwe ERP landschap en de digitale omgeving.

Verdeling immateriële activa naar kasstroomgenererende eenheden

De goodwill is als volgt verdeeld tussen de segmenten:

x € miljoen	2025	2024
Nederland	127	125
België	4	6
Totaal	131	130

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

De jaarlijkse toetsing of sprake is van bijzondere waardeverminderingen is beoordeeld op drie onderdelen:

1. de jaarlijkse beoordeling van de goodwill van de kasstroomgenererende eenheid Nederland
2. de jaarlijkse beoordeling van de goodwill van de kasstroomgenererende eenheid België
3. de jaarlijkse beoordeling van de 'corporate' activa in ontwikkeling, die op basis van de verdeelsleutel 'omzet' worden gealloceerd aan het netto geïnvesteerd vermogen van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België

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

Bij de waardering van de activa is continuïteit (going concern) als uitgangspunt genomen. De Groep ziet geen reden om te veronderstellen dat zij in de voorzienbare toekomst haar activiteiten niet voort kan zetten, gezien de huidige liquiditeits- en solvabiliteitspositie. Uitgangspunt voor deze beoordeling is het gerealiseerde bedrijfsresultaat (ebit) voor Nederland en België in het afgelopen jaar, de begroting 2026 voor Nederland en België voor het komende boekjaar en prognoses voor de boekjaren 2027-2030 en projecties op basis van de eindwaardegroei voor de jaren na 2030. Deze zijn mede tot stand gekomen op basis van externe data ten aanzien van marktontwikkelingen en ervaringscijfers.

De gehanteerde veronderstellingen bij de berekening van de realiseerbare waarde betreffen de disconteringsvoet en het groeipercantage met betrekking tot de eindwaarde ('terminal growth rate'). Daarnaast zijn belangrijke veronderstellingen: de gemiddelde jaarlijkse omzetgroei, gemiddelde verbetering van het brutowinstmargepercentage ten opzichte van de omzet en de gemiddelde verbetering van het ebitda-percentage (als gevolg van kostenreducties) ten opzichte van de omzet voor de komende vijf jaren.

De gehanteerde veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

Gehanteerde veronderstellingen ultimo 2025

	Nederland	België
in %	2026-2030	2026-2030
Eindwaarde-groei	2,0	2,0
Omzetgroei	4,7	4,9
Brutowinstpercentage verbetering (%-punt)	-	0,5
Ebitda-percentage verbetering (%-punt)	0,4	1,3
WACC (na belasting)	9,5	10,0

De gehanteerde disconteringsvoet vóór belastingen is afgeleid van de vermogenskostenvoet (WACC). De WACC is door een professionele externe partij berekend, waarbij de gehanteerde parameters zijn afgeleid van de peergroup en marktgegevens. In onze waardering hanteren we de WACC pre-IFRS16. We hebben getoetst wat de impact is van het toevoegen van IFRS16 in de waardering en concluderen dat dit geen materiële impact heeft. De verwachte ebitda-groei wordt uitgedrukt als de samengestelde jaarlijkse groei als percentage van de omzet in de vijf jaar van de gehanteerde projecties.

Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Nederland hoger is dan het netto geïnvesteerd vermogen en derhalve is er geen bijzonder waardeverminderversverlies verantwoord. Voor kasstroomgenererende eenheid België is de realiseerbare waarde lager dan het netto geïnvesteerd vermogen en derhalve is er een bijzonder waardeverminderversverlies van € 2 miljoen verantwoord. In tegenstelling tot onze verwachtingen bij de start van het boekjaar, heeft de Groep in België niet het hele jaar omzetgroei kunnen realiseren. Als gevolg daarvan werd ook het gestelde ebitda doel niet behaald. De afgelopen jaren hebben we ingrijpende veranderingen doorgevoerd in België om een vergelijkbare structuur als in Nederland op te

zetten. De aanpassingen in de techniek, infrastructuur en assortimenten heeft een negatieve impact gehad op de tevredenheid van klanten. Door deze verstoringen hebben we ook een langere periode geen aanbestedingen gedaan en is de opstart van nieuwe klanten in veel gevallen uitgesteld. Hierdoor hebben we in deze periode nog te weinig resultaatverbeteringen gerealiseerd in België. Door alle veranderingen is een vergelijkbare structuur als in Nederland gerealiseerd waar we in België van kunnen profiteren. Naar verwachting zullen deze belangrijke verbeteringen in de resultaten zich de komende jaren manifesteren. Met de geleidelijk verbeterende omzettrend vertrouwt de Groep erop dat de beweging naar een positief rendement is ingezet, al zal dat meer tijd vragen dan initieel gedacht. Om die reden is in de cijfers van dit jaar een non-cash bijzondere waardevermindering op de goodwill in België verantwoord, die vorig jaar niet was verwacht.

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

Er is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd van de kasstroomgenererende eenheid België op de veronderstellingen gebruikt bij de raming van de contante waarde van de kasstromen. Hierbij is gekeken wat de impact is van een aanpassing van de gehanteerde veronderstellingen op het bijzonder waardeverminderingsverlies.

Veronderstellingen 2026-2030 België

	Gehanteerd (in %)	Impact (%-punt)	Impact op bijzonder waardeverminderingsverlies (x € miljoen)
Eindwaarde-groei	2,0	(1,0)	(0,6)
Omzetgroei	4,9	(1,0)	(3,1)
Brutowinstpercentage verbetering (%-punt)	0,5	(0,1)	(3,8)
Ebitda-percentage verbetering (%-punt)	1,3	(0,1)	(4,5)
WACC (na belasting)	10,0	0,1	(1,0)

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

x € miljoen	2025	2024
Aan overnames gerelateerde immateriële activa		
Klantrelaties	44	48
Vestigingsplaatsen	30	34
Merknamen	4	5
	79	87
Niet aan overnames gerelateerde immateriële activa		
Software	36	36
Activa in uitvoering	5	3
	40	39
Stand einde boekjaar	119	127

Bijzondere waardevermindering overige immateriële vaste activa

De Groep heeft geen indicaties die leiden tot een mogelijke potentiële bijzondere waardevermindering ten aanzien van de overige immateriële vaste activa (2024: nihil).

Afschrijvingstermijn software

De Groep hanteert voor software, vanaf het moment van oplevering, een afschrijvingstermijn van vijf jaar.

11. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en Installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs	431	81	213	9	734
Cumulatieve afschrijvingen	(202)	(65)	(171)	-	(438)
Stand per 31 december 2023	229	16	42	9	296
Investeringen	10	4	25	7	46
Desinvesteringen	(2)	(0)	(6)	-	(8)
Acquisities	-	-	9	-	9
Overboekingen	4	2	3	(8)	0
Afschrijvingen	(16)	(5)	(19)	-	(40)
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
Overboekingen naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	0	0
Totaal mutaties	(4)	0	12	(1)	7
Kostprijs	437	86	227	8	759
Cumulatieve afschrijvingen	(212)	(69)	(174)	-	(456)
Stand per 31 december 2024	225	17	53	8	303
Investeringen	12	10	18	21	61
Desinvesteringen	(0)	(0)	(0)	-	(0)
Acquisities	-	-	0	-	0
Overboekingen	3	3	1	(7)	-
Afschrijvingen	(16)	(4)	(20)	-	(40)
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
Overboekingen naar activa aangehouden voor verkoop	(5)	-	-	-	(5)
Totaal mutaties	(6)	9	(2)	14	16
Kostprijs	439	98	237	22	795
Cumulatieve afschrijvingen	(220)	(72)	(185)	-	(477)
Stand per 31 december 2025	219	26	52	22	319

Investerings

De Groep investeerde € 61 miljoen in de infrastructuur, transport en onderhoud.

Desinvesteringen

In 2025 zijn geen significante desinvesteringen uitgevoerd.

Activa in uitvoering

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

Zelfbedienings- en bezorgservicegroothandels

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

x € miljoen	2025	2024
Terreinen	50	52
Gebouwen	88	98
Eigen gebouwen en terreinen	138	150
Terreinen huurpanden	2	2
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	80	73
Huurpanden en terreinen	81	74
Stand einde boekjaar	219	225

12. Activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen

Het verloop van de activa met gebruiksrecht kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Bedrijfs- gebouwen	Andere bedrijfs- middelen	Totaal
Kostprijs	423	10	432
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(178)	(4)	(183)
Stand per 31 december 2023	245	5	250
Toevoegingen	7	9	16
Acquisities	-	-	-
Verlengingen	21	0	21
Inkortingen	-	-	-
Beëindigingen	(0)	(0)	(0)
Afschrijvingen	(25)	(4)	(29)
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Indexeringen	4	0	5
Totaal mutaties	8	5	13
Kostprijs	453	16	469
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(200)	(6)	(206)
Stand per 31 december 2024	252	11	263
Toevoegingen	2	2	3
Acquisities	-	-	-
Verlengingen	23	0	23
Inkortingen	-	-	-
Beëindigingen	-	(0)	(0)
Afschrijvingen	(26)	(4)	(30)
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Indexeringen	12	0	12
Totaal mutaties	10	(2)	8
Kostprijs	488	16	504
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(225)	(7)	(232)
Stand per 31 december 2025	263	9	271

Toevoegingen en acquisities

De looptijd van de leaseverplichtingen is als volgt:

x € miljoen	2025	2024
Langlopende leaseverplichtingen	277	267
Kortlopende leaseverplichtingen	28	29
Stand einde boekjaar	305	296

De mutaties met betrekking tot de totale leaseverplichtingen bestaan uit: € 12 miljoen toevoegingen (waarvan € 9 miljoen oprenting), € 23 miljoen verlengingen en overige aanpassingen, € 12 miljoen indexering en € 37 miljoen aflossingen (inclusief rente).

De totale uitstroom van kasmiddelen bedraagt (uitstroom is negatief gepresenteerd):

x € miljoen	2025	2024
Betaalde leaseaflossingen	(29)	(28)
Betaalde rente leaseverplichtingen	(9)	(8)
Betalingen ten aanzien van kortlopende leaseovereenkomsten, variabele leasekosten en leases van activa met een lage waarde	(3)	(4)
Totaal	(40)	(40)

De betaalde leaseaflossingen zijn onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten gepresenteerd en de betalingen ten aanzien van kortlopende leaseovereenkomsten, variabele leasekosten en leases van activa met een lage waarde onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

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

x € miljoen	2025	2024
Korter dan een jaar	37	36
Eén tot vijf jaar	135	127
Langer dan vijf jaar	236	186
Contractuele toekomstige leaseverplichtingen	408	349

De winst- en verliesrekening bevat de volgende posten met betrekking tot de leaseverplichtingen:

x € miljoen	2025	2024
Financieringslasten vanuit leasecontracten	(9)	(8)
Variabele leasekosten niet opgenomen in de leaseverplichtingen	(1)	(1)
Opbrengsten uit sub-leases	1	1
Kosten van kortlopende leaseovereenkomsten	(1)	(2)
Kosten van leaseovereenkomsten met een lage waarde	(1)	(1)
Totaal geboekt in de winst- en verliesrekening	(11)	(11)

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

x € miljoen	2025	2024
Korter dan een jaar	0	1
Eén tot vijf jaar	0	2
Langer dan vijf jaar	-	0
Contractuele toekomstige inkomsten uit sub-leases	1	3

Voor leasecontracten waarvan de intrinsieke looptijd korter dan 15 jaar is en sprake is van verlengingsopties zijn deze tot een maximum van 15 jaar meegenomen, tenzij het op basis van besluiten tot het investeren in huurpanden duidelijk is dat de Groep de huurpanden langer zal exploiteren.

Indien voor het bepalen van de leasetermijn bij contracten met een verlengingsoptie 5 jaar extra wordt meegenomen, zou dat een verhoging van zowel het leaseactief als de leaseverplichting tot gevolg hebben van circa € 27 miljoen (2024: € 29 miljoen). De impact op ebit en ebitda is niet materieel. Verlengingsopties worden alleen meegenomen indien de Groep deze zelfstandig kan uitoefenen en de verhuurder geen mogelijkheid heeft om de huur op te zeggen.

13. Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa

x € miljoen	2025	2024
Investerings in geassocieerde deelnemingen	54	56
Overige financiële vaste activa:		
Leningen aan afnemers	4	4
Langlopende vorderingen	1	8
Financiële sublease-overeenkomsten	0	1
Belang in inkooporganisaties	3	-
Stand einde boekjaar	8	13

Het belang in Superunie is vanaf 2025 separaat opgenomen onder 'belang in inkooporganisaties', waar deze in voorgaande jaren deel was van de investeringen in geassocieerde deelnemingen.

Geassocieerde deelnemingen

De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Eigendomspercentage per einde boekjaar	2025	2024
M. Ruig & Zn. B.V., Oostzaan	25%	25%
G. Verhoeven Bakkerij B.V., Veldhoven	25%	25%
Slagerij Kaldenberg B.V., Herwijnen	33%	33%
Spar Holding B.V., Waalwijk	45%	45%

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

De Groep heeft in 2024 haar belang in Vemaro B.V. te Venlo verkocht in navolging op het besluit tot de beëindiging van tabaksverkoop per 1 januari 2025.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen is als volgt:

x € miljoen	2025	2024
Stand begin boekjaar	56	56
(Des)investerings	-	(0)
Overboekings naar overige financiële vaste activa	(3)	-
Resultaat	2	4
Dividend	(1)	(3)
Stand einde boekjaar	54	56

In de jaarrekening van een deelneming is een aanpassing verwerkt door een onjuist en onvolledig verantwoorde schuld uit voorgaande jaren. Het betreft een niet-materiële fout met een negatieve impact op het resultaat van de geassocieerde deelnemingen van € 1 miljoen.

Voor de materiële geassocieerde deelneming, Spar Holding B.V., zijn de samengevatte financiële gegevens, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2024, respectievelijk 2023) opgenomen in de onderstaande tabel. Voor de overige geassocieerde deelnemingen zijn de samengevatte financiële gegevens, uitgaande van het eigendomspercentage van de Groep, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2024, respectievelijk 2023) toegelicht.

	Spar Holding B.V.		Overige geassocieerde deelnemingen	
x € miljoen	2024	2023	2024	2023
Vaste activa	32	33	4	4
Vlottende activa	90	100	9	8
Langlopende verplichtingen	(2)	(1)	(1)	(1)
Kortlopende verplichtingen	(72)	(84)	(6)	(6)
Eigen vermogen einde boekjaar	48	48	6	5
Omzet	743	760	53	50
Winst (verlies)	6	12	1	2

Voor geassocieerde deelneming Spar Holding B.V. is de waardering van de deelneming hoger dan het proportioneel belang in het eigen vermogen. Dit verschil is voornamelijk toe te schrijven aan het verschil tussen de verkrijgingsprijs en het eigen vermogen, zoals goodwill, ontstaan bij de acquisitie in 2007. Op dit verschil is in het verleden geen bijzondere waardevermindering verwerkt.

Overige financiële vaste activa

De langlopende vorderingen zijn in 2025 overgeboekt naar de overige vorderingen omdat de verwachting is dat deze post in 2026 wordt afgewikkeld. Dit zijn vorderingen uit hoofde van de overeengekomen relocatie van De Kweker in Amsterdam, die gedeeltelijk aan de voormalige eigenaar toe zullen komen (gerapporteerd onder de overige schulden).

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

Het belang in inkooporganisaties betreft het lidmaatschap in inkooporganisatie Coöperatie Inkoopvereniging Superunie B.A. te Beesd.

14. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	2025	2024
Centraal distributiecentrum Veghel	97	90
Vestigingen	163	162
Emballage	11	10
Voorraden onderweg	2	5
Stand einde boekjaar	273	267

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar de verwachte opbrengstwaarde begrepen van € 4 miljoen (2024: € 4 miljoen). De voorraadkosten die zijn opgenomen in de kostprijs van de omzet bedragen in 2025 € 1.881 miljoen (2024: € 2.125 miljoen).

15. Handels- en overige vorderingen

x € miljoen	2025	2024
Debiteuren	179	178
Leveranciers	44	53
Handels- en overige vorderingen	224	231

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekenende creditnota's. Deze zijn in de branche gebruikelijk. De bonussen en vergoedingen zijn afhankelijk van inkoopvolumes en betaalgedrag en worden deels pas na het einde van het boekjaar definitief vastgesteld. Dit leidt tot een schattingselement bij het bepalen van de openstaande vordering. Hierbij maakt de Groep gebruik van een prognosetool waarin de werkelijke inkopen en geldende bonuscondities zijn opgenomen.

Een deel van de debiteuren is verkocht als onderdeel van de securitisatieovereenkomst. In 2024 betroffen dit openstaande debiteurenposities in Nederland. Vanaf 2025 is ook een deel van de debiteuren van de Belgische entiteiten verkocht, hiervoor zijn dezelfde voorwaarden als in Nederland van toepassing. Deze financiering is opgenomen in [toelichting 22](#). Doordat onder andere belangrijke risico's, zoals de blootstelling aan krediet- en marktrisico's, niet substantieel zijn overgedragen aan de financier, maar behouden zijn door de Groep, blijven deze verkochte debiteuren geclassificeerd als vlottende activa op de balans.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan krediet- en marktrisico's en de ouderdomsanalyse voor handelsvorderingen is opgenomen in [toelichting 26](#).

Op de post debiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 7 miljoen (2024: € 7 miljoen). Deze afwaardering is onder IFRS 9 bepaald op basis van het model voor het bepalen van de voorziening voor verwachte kredietverliezen. Bij het bepalen van de voorziening zijn de leveranciersbonussen niet in mindering gebracht, aangezien de Groep deze separaat beoordeelt.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2025	2024
Stand begin boekjaar	7	7
Afgeboekte posten	(2)	(1)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	2	1
Stand einde boekjaar	7	7

16. Overige vlottende activa

x € miljoen	2025	2024
Contractactiva	8	5
Vooruitbetaalde kosten	16	5
Nog te ontvangen inkoopkortingen	-	-
Overige vorderingen	55	47
Stand einde boekjaar	78	57

Onder de overige vorderingen is een bedrag opgenomen van € 34 miljoen (2024: € 23 miljoen) opgenomen inzake vooruitbetaalde klantbonussen. Tevens is een bedrag van € 8 miljoen (2024: € 0 miljoen) aan vorderingen uit hoofde van de overeengekomen relocatie van De Kweker in Amsterdam opgenomen. Zie hiervoor ook [toelichting 13 onderdeel overige financiële activa](#). Daarnaast is een vordering opgenomen van € 3 miljoen (2024: € 0 miljoen) ten aanzien van afvalbeheersingsheffingen.

Onder de contractactiva zijn specifieke signing fees met afnemers opgenomen. Op de post contractactiva is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 0 miljoen (2024: € 0 miljoen). Het verloop van de contractactiva is als volgt:

x € miljoen	2025	2024
Stand begin boekjaar	5	5
Uitgekeerd	7	4
Amortisatie	(5)	(3)
Stand einde boekjaar	8	5

17. Geldmiddelen

x € miljoen	2025	2024
Kassaldi en stortingen onderweg	7	11
Vrije banksaldi	86	67
Stand einde boekjaar	94	78

18. Activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa aangehouden voor verkoop

In 2025 zijn drie panden die voorheen waren verantwoord in de materiële vaste activa overgeboekt naar de activa aangehouden voor verkoop.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2025	2024
Stand begin boekjaar	-	9
Overboekingen	5	(0)
Verkopen	-	(9)
Stand einde boekjaar	5	-

19. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 12.000.000 euro verdeeld in 200.000.000 aandelen, alle met een nominale waarde van 6 eurocent. Per 31 december 2025 bedraagt het aantal geplaatste en volgestorte aandelen 44.255.015 (2024: 44.255.015) en vertegenwoordigt een kapitaal van € 2.655.301 (per 31 december 2024: € 2.655.301).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

x 1	2025	2024
Stand begin boekjaar	44.111.315	44.186.315
Effect mutatie eigen aandelen	(94.500)	(75.000)
Stand einde boekjaar	44.016.815	44.111.315

Alle aandeelhouders zijn gerechtigd tot dividend zoals dit van tijd tot tijd wordt gedeclareerd en hebben het recht om per aandeel een stem uit te brengen tijdens aandeelhoudersvergaderingen. Het verloop van het eigen vermogen is nader gespecificeerd in het Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen.

Agio

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

Ingehouden winsten

Van deze reserve is € 22 miljoen (2024: € 21 miljoen) niet uitkeerbaar. Dit heeft betrekking op het deel van berekende ingehouden winst van de deelnemingen, op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij, dat de Groep niet zonder beperking kan laten uitkeren als dividend.

Onverdeelde winst/dividend

Het dividend over 2024 is in de Aandeelhoudersvergadering op 14 mei 2025 vastgesteld op € 0,40 per aandeel.

Na balansdatum heeft de Directie met goedkeuring van de Raad van Commissarissen het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan ten aanzien van de winst over 2025:

x € miljoen	2025	2024
Uitgekeerd interim-dividend	18	13
Voorgesteld slotdividend	4	4
Toevoeging (onttrekking) aan de overige reserves	8	6
Winst over het boekjaar	30	24
Per aandeel		
Uitgekeerd interim-dividend	0,40	0,30
Voorgesteld slotdividend	0,10	0,10

20. Nettowinst per aandeel

De berekening van de gewone- en verwaterde nettowinst (verlies) per aandeel is gebaseerd op de nettowinst (verlies), toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen en het gewogen gemiddeld aantal verwaterde uitstaande aandelen.

x € miljoen	2025	2024
Winst (verlies) over het boekjaar	30	24
Gewone winst (verlies) per aandeel (x € 1)	0,68	0,54
Verwaterde winst (verlies) per aandeel (x € 1)	0,68	0,54
Totaal geplaatste en volgestorte aandelen	44.255.015	44.255.015
Totaal ingekochte eigen aandelen	(238.200)	(143.700)
Totaal uitstaande aandelen	44.016.815	44.111.315
Verwaterde aandelen	-	-
Uitstaande aandelen na verwatering	44.016.815	44.111.315
Gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen	44.064.065	44.148.815
Verwaterd gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	44.064.065	44.148.815

De ingekochte eigen aandelen betreffen ingekochte treasury shares ter afdekking van de verplichtingen van de langetermijnbonusplannen.

21. Overige voorzieningen en overige langlopende verplichtingen

De langlopende overige voorzieningen hebben betrekking op garantieverplichtingen.

De overige langlopende verplichtingen bevatten ultimo 2024 een verplichting in relatie tot de onder [de financiële vaste activa](#) opgenomen langlopende vordering in verband met de relocatie van De Kweker. Deze verplichting is ultimo 2025 opgenomen onder de overige schulden en overlopende passiva en zal naar verwachting in 2026 worden voldaan.

22. Leningen

x € miljoen	Rente	Resterende looptijd (jaren)	2025	2024
40 mln lening	1,67%		-	40
20 mln lening	3,84%	4	14	16
61 mln lening	Variabel		-	61
100 mln lening	Variabel	3	99	-
Langlopende leningen (inclusief aflossingsverplichtingen <1 jaar)			113	117
Kortlopende leningen voor financieringsactiviteiten			95	124
Kortlopende leningen voor operationele activiteiten			-	-
Stand einde boekjaar			209	242
Aflossingsverplichtingen				
Binnen 1 jaar			3	43
Tussen 1 en 5 jaar			110	74
Na 5 jaar			-	-
Stand einde boekjaar			113	117

De Groep heeft in december 2025 een herfinancieringstraject afgerond en ervoor gekozen om met twee grote Nederlandse banken een gecommiteerde faciliteit van in totaal € 200 miljoen af te sluiten. Deze faciliteit is afgesloten voor drie jaar met een verlengingsoptie van tweemaal één jaar. De faciliteit is opgesplitst in een lening van € 100 miljoen en een bankfaciliteit van € 100 miljoen. De lening dient meerdere keren per jaar actief verlengd te worden op het aflossingsmoment gedurende de (driejarige) looptijd. De faciliteit heeft een variabele rente. Van deze faciliteiten is per einde van het boekjaar € 100 miljoen benut.

Langlopende leningen

De Groep heeft in 2025 de USPP lening van € 40 miljoen afgelost. Deze faciliteit was in 2019 afgesloten.

De Groep heeft in 2025 de lening van € 61 miljoen afgelost. Van de in december 2025 afgesloten gecommiteerde faciliteit is per einde boekjaar € 100 miljoen opgenomen onder de langlopende leningen.

De Groep heeft in januari 2024 een leasefaciliteit afgesloten met een maximum bedrag van € 20 miljoen, die volledig benut is in 2024. Hierna blijft iedere trekkingsovereenkomst die al is afgesloten, onverkort van kracht. De faciliteit is bedoeld voor het onderbrengen van aangekochte bedrijfsmiddelen. Als onderpand voor de leasefaciliteit zijn de aangekochte bedrijfsmiddelen beschikbaar gesteld. Ultimo 2025 is € 14 miljoen gebruikt van de faciliteit met een gemiddelde rentepercentage van 3,84%. De looptijd van iedere tranche, afgesloten in 2024, bedroeg vijf jaar. Voor een bedrag van € 4 miljoen is de faciliteit gebruikt voor de aanschaf van bedrijfsmiddelen aangekocht als onderdeel van de acquisitie van Simon Loos, die classificeren als lease onder IFRS 16 en derhalve als leaseverplichting op de balans zijn opgenomen.

Er zijn voor langlopende leningen geen andere zekerheden gesteld.

Het verloop van de langlopende leningen is als volgt:

x € miljoen	2025	2024
Stand begin boekjaar	74	101
Opname langlopende leningen	99	18
Aflossingen langlopende leningen	(61)	(2)
Langlopende leningen	113	117
Overboekingen naar kortlopend gedeelte van langlopende leningen	(3)	(43)
Stand einde boekjaar	110	74

Kortlopende leningen

Er zijn voor kortlopende leningen aan de kredietinstellingen die toezien op de financieringsfaciliteit geen zekerheden gesteld.

De Groep is in 2024 een overeenkomst aangegaan, waarbij de handelsvorderingen van Sligro Food Groep Nederland B.V. worden verkocht. Per 2025 heeft de Groep ook Sligro Food Groep België toegevoegd aan de securitisatie faciliteit, dit heeft een additionele financiering van € 21 miljoen opgeleverd voor de Groep. Maandelijks worden handelsvorderingen juridisch overgedragen, maar het risico van oninbaarheid blijft voornamelijk bij de Groep. Ultimo 2025 bedroeg de (kortlopende) kredietfaciliteit onder de securitisatieregeling € 95 miljoen (2024: € 74 miljoen).

De looptijd van de overeenkomst is één jaar, eindigend op 11 maart 2026, of eerder indien niet aan de voorwaarden van de overeenkomst wordt voldaan. Deze voorwaarden betreffen voornamelijk een Delinquency Ratio van 1,60%, een Default ratio van 1,12%, een Dilution Ratio van 6,37% en een DBO van 25 dagen. De overeenkomst is als kortlopende schuld verantwoord. Het rentepercentage bedraagt de cost of funds. De belangrijkste voorwaarden betreffen de beperkingen aan de kwaliteit van de verkochte handelsvorderingen en de nakoming van betalingsverplichtingen. De verpanding van de bankrekeningen waarop de debiteurenbetalingen worden ontvangen is opgenomen als zekerheid in de kredietfaciliteit. Het maximale bedrag van de securitisatiefinanciering bedraagt € 105 miljoen. De securitisatiefinanciering is, op basis van de financieringsovereenkomsten, geen onderdeel van de netto rentedragende schuld die gehanteerd wordt in de berekening van de ratio.

Er zijn voor deze leningen geen andere zekerheden gesteld.

Het verloop van de kortlopende leningen, hierin is het kortlopend gedeelte van de langlopende leningen niet opgenomen, is als volgt:

x € miljoen	2025	2024
Stand begin boekjaar	124	100
Opname kortlopende leningen	21	74
Aflossingen kortlopende leningen	(50)	(50)
Stand einde boekjaar	95	124

Kortlopend gedeelte van de langlopende leningen

Het verloop van het kortlopend gedeelte van de langlopende leningen is als volgt:

x € miljoen	2025	2024
Stand begin boekjaar	43	-
Overboekingen van langlopende leningen	3	43
Aflossingen van kortlopend gedeelte van langlopende leningen	(43)	(0)
Kortlopend gedeelte van langlopende leningen	3	43

De Groep dient voor zowel de langlopende verplichtingen als de kortlopende kredietfaciliteiten een ratio te bepalen. Het niet voldoen aan de ratio kan een verzuimgebeurtenis initiëren, hetgeen tot opeisbaarheid van de lening kan leiden. Deze wordt berekend door de netto rentedragende schuld (exclusief IFRS 16 en securitisatiefinancieringen) te delen door ebitda (exclusief IFRS 16). Aan de gestelde ratio wordt per einde boekjaar voldaan.

	Voorwaarde	Werkelijk
Netto rentedragende schuld (excl. IFRS 16 en securitisatie)/ Ebitda (excl. IFRS 16)	< 3,5	0,2

23. Crediteuren

De Groep heeft een Supply Chain Finance programma lopen dat deelnemende leveranciers de mogelijkheid biedt haar facturen te verdisconteren bij een participerende bank tegen een rentetarif van 1-maands Euribor plus 1,15% op jaarbasis. In de post crediteuren is ultimo 2025 een bedrag begrepen van € 92 miljoen (2024: € 91 miljoen) welke betrekking heeft op de deelnemende leveranciers. Sligro Food Group ontvangt een (geringe) vergoeding uit dit programma welke is verantwoord onder de Overige bedrijfsopbrengsten.

Sligro Food Group heeft bij twee banken een Supply Chain Finance faciliteit beschikbaar.

x € miljoen	Beschikbaar gesteld	Gebruikt ultimo 2025	Beschikbaar gesteld	Gebruikt ultimo 2024
Rabobank	40	37	60	42
ING	40	26	60	19

Per ultimo 2025 zijn er 89 (2024: 85) leveranciers actief op het platform. Er is ultimo 2025 € 45 miljoen (2024: 61) door de bank geïncasseerd en verdisconteerd. Gemiddeld worden de aangeboden facturen geïncasseerd na 35 (2024: 37) dagen. De gemiddelde betalingstermijn van vergelijkbare crediteuren is 48 (2024: 46) dagen. Er hebben zich geen niet-geldelijke wijzigingen voorgedaan in de boekwaarde van de financiële verplichtingen voortvloeiend uit het Supply Chain Finance programma, die de vergelijkbaarheid van deze boekwaarden zouden kunnen beïnvloeden.

Er zijn geen extra voorwaarden voor leveranciers die op het supplier finance platform zitten ten opzichte van leveranciers die niet op het platform zitten.

24. Overige belastingen en premies

x € miljoen	2025	2024
BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage	25	19
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	8	6
Pensioenpremies	0	0
Overige belastingen	0	0
Stand einde boekjaar	34	26

25. Overige schulden en overlopende passiva

x € miljoen	2025	2024
Personeel	28	27
Klantenbonussen	37	38
Emballage	8	9
Nog te ontvangen facturen	52	59
Overige	23	1
Stand einde boekjaar	148	134

De klantbonussen betreffen bonussen die veelal zijn gebaseerd op jaarafspraken. De bonussen zijn mede afhankelijk van de volumes die klanten afnemen en worden grotendeels pas na het einde van het boekjaar definitief vastgesteld en afgerekend. Dit leidt tot een schattingselement bij het bepalen van de openstaande schuld per balansdatum. Hierbij maakt de Groep gebruik van een prognosetool waarin de werkelijke verkopen en geldende bonuscondities zijn opgenomen.

Onder de schulden aan personeel zijn onder meer het kortlopend gedeelte van de voorziening voor de langetermijnbonus, verplichtingen voor winstdeling, vakantiegeld en -dagen opgenomen.

In de post overige is ultimo 2025 een schuld opgenomen gerelateerd aan de relocatie van De Kweker omdat de verwachting is dat deze in 2026 afgewikkeld wordt. Ultimo 2024 was de post als langlopend gepresenteerd. Meer details zijn opgenomen bij de [toelichtingen op de financiële vaste activa](#) en [overige langlopende verplichtingen](#).

26. Risicobeheer

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

Kredietrisico

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

Ultimo 2025 bedroegen de vorderingen op foodservice-afnemers, opgenomen onder financiële activa, € 4 miljoen (2024: € 4 miljoen).

Het kredietrisico dat de Groep loopt, met name op de vorderingen op foodservice-afnemers, is opnieuw beoordeeld.

De ouderdom van deze debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2025	2024
< 1 maand	131	138
1 - 3 maanden	37	33
3 - 12 maanden	9	6
> 12 maanden	1	-
Stand einde boekjaar	179	178

De Groep heeft ultimo 2025 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 44 miljoen (2024: € 53 miljoen). Deze vorderingen hebben hoofdzakelijk betrekking op inkoop gerelateerde jaarafspraken, die na afloop van het jaar worden uitgekeerd. In het algemeen is de Groep in staat deze posten bij wanbetaling door de leverancier te verrekenen met uitstaande verplichtingen.

Expected credit loss beoordeling

De portefeuille debiteuren van de Groep bestaat uit een groot aantal relatief kleine bedragen. De Groep gebruikt een matrix om de ECL's van individuele klanten te meten. Verliespercentages worden berekend met behulp van een 'roll rate'-methode op basis van de waarschijnlijkheid dat een vordering die door opeenvolgende stadia van delinquentie verloopt zal moeten worden afgeschreven. Roll-rates worden afzonderlijk berekend voor blootstellingen ten aanzien van de verschillende activiteiten van de Groep, op basis van de

volgende gemeenschappelijke kredietrisicokarakteristieken – geografische regio, leeftijd van klantrelatie en type gekocht product. Voor klanten waarvan duidelijk is dat ze in grote financiële moeilijkheden verkeren of waar betaalafspraken zeer significant zijn overschreden, wordt een specifieke voorziening getroffen voor het bedrag dat mogelijk niet meer inbaar is. Wanneer er geen redelijke verwachting meer bestaat dat handelsvorderingen nog betaald zullen worden of verhaald kunnen worden, worden ze afgeboekt.

Onderstaande tabel geeft de ouderdom en ECL's voor debiteuren per einde boekjaar weer:

x € miljoen	2025		
	Gemiddeld gewogen verlies-percentage	Bruto boek-waarde	Verwacht krediet-verlies
< 1 maand	0,09%	131	0
1 - 3 maanden	0,40%	38	0
3 - 12 maanden	3,13%	9	0
> 12 maanden	19,13%	1	0
Dubieuze debiteuren	79,83%	7	5
Stand einde boekjaar		186	6

x € miljoen	2024		
	Gemiddeld gewogen verlies-percentage	Bruto boek-waarde	Verwacht krediet-verlies
< 1 maand	0,12%	139	0
1 - 3 maanden	1,37%	34	0
3 - 12 maanden	3,53%	6	0
> 12 maanden	43,47%	1	0
Dubieuze debiteuren	90,66%	6	5
Stand einde boekjaar		185	7

Verwachte kredietverliezen over contractactiva, vorderingen op foodservice-afnemers en leveranciers worden individueel bepaald, rekening houdend met de kredietwaardigheid van de betreffende relaties, en bedragen per jaareinde € 0 miljoen (2024: 0 miljoen).

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 van een mix van lange- en korte termijn kredieten gebruik te maken, met gespreide aflossingsschema's. Bovendien is de beschikbaarheid van € 100 miljoen aan korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar.

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

x € miljoen	Langlopende verplichtingen	Kortlopende verplichtingen
< 1 jaar	7	98
1 - 5 jaar	118	-
> 5 jaar	-	-
Contractuele kasstromen	125	98
Boekwaarde verplichtingen	113	95

Renterisico

Onder [toelichting 22](#) is inzicht gegeven in de langlopende financiering en de rentecondities daarbij.

Valutarisico

De Groep loopt valutarisico op inkopen. Het dollar-inkoopvolume op jaarbasis bedraagt circa USD 21 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa 2 maanden. De Groep heeft geen valutatermijncontracten. Het valutaffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

Kapitaalbeheer

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

Reële waarde

De boekwaarde van onze financiële instrumenten benadert de reële waarde. Activa aangehouden voor verkoop worden gewaardeerd tegen de lagere van boekwaarde en reële waarde minus verkoopkosten. In het verslagjaar zijn deze activa tegen boekwaarde opgenomen, omdat de reële waarde minus verkoopkosten niet lager was dan de boekwaarde.

Gevoeligheidsanalyses

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

x € miljoen	2025		2024	
	Stijgings-percentage	Effect op de winst voor belastingen	Stijgings-percentage	Effect op de winst voor belastingen
Rente	5%	(0)	5%	(0)
Valuta (USD)	5%	(1)	5%	(1)
Lonen	1%	(4)	1%	(4)
Olie / energie	5%	(1)	5%	(1)
Huurprijzen	5%	(2)	5%	(2)

27. Investeringsverplichtingen

Uit 2025 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 34 miljoen (2024: € 22 miljoen). Deze hebben voornamelijk betrekking op verplichtingen ten aanzien van de nieuwbouw in Amsterdam, het nieuwe slow mover distributiecentrum in Veghel, het ERP pakket, diverse transportmiddelen en ten aanzien van bedrijfsgebouwen en terreinen (diverse overige locaties).

28. Voorwaardelijke verplichtingen

Claims

Tegen Sligro Food Group en/of groepsmaatschappijen zijn enkele claims ingediend die door haar worden betwist, maar geen daarvan is van materiële betekenis.

29. Kasstroomoverzicht

De post geldmiddelen en kasequivalenten in het kasstroomoverzicht sluit als volgt aan op de balans:

x € miljoen	2025	2024
Geldmiddelen	94	78
Kortlopende leningen voor operationele activiteiten	-	-
Stand einde boekjaar	94	78

De kortlopende leningen betreffen rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn en integraal deel uitmaken van het beheer van geldmiddelen van de Groep. Indien het saldo op deze rekening-courantkredieten door seizoenspatronen positief zijn ultimo verslaggevingsperiode worden deze als onderdeel van de geldmiddelen beschouwd.

De opname en aflossingen van kort en langlopende leningen in het kasstroomoverzicht kan als volgt worden aangesloten op het verloop van de leningen:

x € miljoen	2025	2024
Opname langlopende leningen	99	18
Opname kortlopende leningen	21	74
Aflossingen langlopende leningen	(61)	(2)
Aflossingen kortlopend gedeelte van langlopende leningen	(43)	(0)
Aflossingen kortlopende leningen	(50)	(50)
Totaal kasstromen uit leningen	(33)	41
Opname van lang- en kortlopende leningen	121	93
Aflossingen van lang- en kortlopende leningen	(154)	(52)
Mutaties in het kasstroomoverzicht	(33)	41

30. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de in [Toelichting 13](#) vermelde dagversbedrijven. In totaliteit was hiermee in 2025 een inkoopwaarde gemoeid van € 206 miljoen (2024: € 187 miljoen) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2025 bedraagt de netto handelsschuld aan deze bedrijven € 39 miljoen (2024: € 33 miljoen). Gezien het karakter daarvan zijn deze opgenomen onder de crediteuren. Daarnaast staat er ultimo 2025 nog een positie onder de openstaande vorderingen ter hoogte van € 2 miljoen (2024: € 2 miljoen) en een schuld ten aanzien van de klantbonussen ter hoogte van € 3 miljoen (2024: € 1 miljoen).

De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar een belangrijk deel van de inkoopbehoefte van de Groep is ondergebracht. De inkoopwaarde in 2025 bedroeg € 671 miljoen (2024: € 650 miljoen). Ultimo 2025 bedraagt de handelsschuld € 56 miljoen (2024: € 48 miljoen). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

Voor de relatie met de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar [toelichting 6](#). Gedurende 2025 zijn per saldo 0 aandelen Sligro Food Group gekocht (2024: 0 gekocht) van Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group tegen de marktprijs.

31. Gebeurtenissen na balansdatum

Verkoop deelassortiment

Voor het beëindigen van het recht om een deelassortiment van artikelen in de bezorging te verkopen heeft de Groep een bedrag van € 4 miljoen ontvangen van Heineken. In 2025 is dit bedrag onder de overige bedrijfsopbrengsten verantwoord als eenmalige bate. In afwikkeling hiervan heeft in 2026 voor een tweede deelassortiment een laatste transactie plaatsgevonden die leidt tot een extra bate in 2026 van € 1 miljoen.

Verlenging securitisatie

De kortlopende kredietfaciliteit onder de securitisatieregeling is 21 januari 2026 met een jaar verlengd tot april 2027.

Verkoop activa

In januari 2026 heeft de Groep vastgoedobjecten in Leeuwarden en Almere verkocht. In Almere betreft dit twee afzonderlijke objecten:

- de zelfbedieningsgroothandel, die is verkocht en vervolgens teruggehuurd onder een sale-and-leaseback-transactie. Een beperkt deel van het verschil tussen de verkoopsom en de boekwaarde zal in 2026 als boekwinst worden verantwoord, het overige deel zal over de looptijd van het huurcontract in de winst-en verliesrekening worden verantwoord.
- een kantoorpand, dat wel is verkocht maar niet wordt teruggehuurd.

De objecten in Leeuwarden en het kantoorpand in Almere maakten geen onderdeel uit van de operationele activiteiten van de Groep, de gerealiseerde boekwinst ter hoogte van € 2 miljoen zal in 2026 worden verantwoord. Alle drie de objecten waren per 31 december 2025 geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop conform IFRS 5. Voor nadere details wordt verwezen naar [Toelichting 18](#).

Aandeleninkoopprogramma

Op 5 februari 2026 heeft de Groep een aandeleninkoopprogramma van maximaal € 26 miljoen aangekondigd, naast het reguliere dividend. Het programma wordt uitgevoerd in de periode van 6 februari 2026 tot en met 14 november 2026. De onder het programma ingekochte aandelen zullen worden ingetrokken.

De Groep heeft een onafhankelijke financieel intermediair aangesteld om het programma uit te voeren, met de bevoegdheid om maximaal 2.212.750 aandelen te kopen, gelijk aan 5% van het geplaatste kapitaal van de Groep. De exacte timing van de aankopen wordt onafhankelijk en zonder inmenging van Sligro Food Group door deze financieel intermediair bepaald. Het programma zal worden uitgevoerd in overeenstemming met de vereisten van artikel 5 van de Verordening Marktmisbruik (EU) Nr. 596/2014 en onze statuten. De uitvoering van het programma is afhankelijk van de marktomstandigheden en kan te allen tijde worden opgeschort, gewijzigd of beëindigd.

Wij zullen wekelijks de voortgang van het programma openbaar maken via persberichten en op onze website www.sligrofoodgroup.nl.



Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

	Toelichting	2025	2024
Financieringsbaten		1	1
Resultaat dochterondernemingen		29	23
Winst (verlies) voor belastingen		30	24
Winstbelastingen		-	-
Nettowinst (verlies)	35	30	24



Vennootschappelijke balans vóór winstbestemming

	Toelichting	31 december 2025	31 december 2024
Activa			
Financiële vaste activa	32	495	467
Totaal vaste activa		495	467
Vorderingen op groepsmaatschappijen		-	4
Geldmiddelen		1	-
Totaal vlottende activa		1	4
Totaal activa		495	471
Passiva			
Gestort en opgevraagd kapitaal		3	3
Agio		31	31
Overige reserves		392	392
Wettelijke reserves		22	21
Onverdeelde winst (verlies)		30	24
Totaal eigen vermogen	33	478	471
Schulden aan groepsmaatschappijen		17	-
Totaal kortlopende verplichtingen		17	-
Totaal passiva		495	471

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Algemeen

Sligro Food Group N.V. is gevestigd te Veghel en staat geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 160.45.002 en LEI-code 724500YLB8OA6WK5CH48. De vennootschappelijke jaarrekening is opgemaakt conform Titel 9 Boek 2 BW met toepassing van de grondslagen van de financiële verslaggeving zoals opgenomen in onderdeel D van het grondslagenoverzicht, waarbij deelnemingen waarop overheersende zeggenschap wordt uitgeoefend, op basis van de netto vermogenswaarde, onder toepassing van de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening, worden gewaardeerd.

Belastingen

Sligro Food Group N.V. staat aan het hoofd van de Nederlandse fiscale eenheid van de Groep. De Groep heeft ervoor gekozen belastingposities te verwerken op het niveau van de entiteit binnen de Groep waar afspraken en transacties worden afgesloten. Dit geldt zowel voor de transferpricingmethodiek met België, die is afgesloten door Sligro Food Group Nederland B.V., als de fiscale posities uit hoofde van fiscale resultaten van de entiteiten binnen de Groep. Dit betekent dat er geen fiscale posities in de vennootschappelijke jaarrekening van Sligro Food Group N.V. zijn opgenomen alsmede geen te betalen posities met de Nederlandse belastingdienst in het kader van de transferpricingmethodiek, aangezien deze wordt afgerekend door Sligro Food Group Nederland B.V.

32. Financiële vaste activa

x € miljoen	2025	2024
Deelnemingen	470	442
Vorderingen op groepsmaatschappijen	25	25
Stand einde boekjaar	495	467

Deelnemingen

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2025	2024
Stand begin boekjaar	442	433
Resultaat	29	23
Dividend	-	(14)
Stand einde boekjaar	470	442

Vorderingen op groepsmaatschappijen

Hierin is een verstrekte lening opgenomen met een totale hoofdsom van € 25 miljoen met een looptijd tot 22 juni 2027. Aflossing vindt in zijn geheel plaats op de einddatum. De lening is rentedragend tegen een rentepercentage van 1,00% op jaarbasis.

33. Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht in [het geconsolideerde verloopoverzicht](#). Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen in [toelichting 19](#) bij de geconsolideerde jaarrekening.



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

x € miljoen	2025	2024
Geconsolideerd		
Overige reserves	449	441
Reserve eigen aandelen	(5)	(4)
	444	437
Vennootschappelijk		
Overige reserves	392	392
Wettelijke reserves	22	21
Winst (verlies) over het boekjaar	30	24
	444	437

Overige reserves

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

x € miljoen	2025	2024
Stand begin boekjaar	392	401
Resultaat over voorgaande verslagperiode	24	6
Mutatie wettelijke reserve	(1)	(1)
Mutatie eigen aandelen	(1)	(1)
Dividend	(22)	(13)
Overige mutaties	(0)	(0)
Stand einde boekjaar	392	392

Wettelijke reserves

De wettelijke reserves van € 22 miljoen (2024: € 21) hebben betrekking op het deel van berekende ingehouden winst van de deelnemingen, op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij, dat de Groep niet zonder beperking kan laten uitkeren als dividend. De wettelijke reserves worden op individuele basis bepaald.

34. Personeelskosten en aantal werknemers

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

35. Voorstel winstverdeling

Zoals ook toegelicht onder [toelichting 19](#) heeft de Directie, met toestemming van de Raad van Commissarissen na balansdatum het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan:

x € miljoen	2025	2024
Uitgekeerd interim-dividend	18	13
Voorgesteld slotdividend	4	4
Toevoeging (onttrekking) aan de overige reserves	8	6
Nettowinst (verlies)	30	24
Per aandeel (x € 1)		
Uitgekeerd interim-dividend	0,40	0,30
Voorgesteld slotdividend	0,10	0,10

36. Voorwaardelijke verplichtingen

De vennootschap staat aan het hoofd van de fiscale eenheid van de Groep in Nederland als geheel. Op grond daarvan is zij aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

De vennootschap heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden voortvloeiende uit rechtshandelingen van haar directe en indirecte dochter-ondernemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld in de paragraaf I. [Grondslagen voor de consolidatie.](#)

Aldus goedgekeurd voor publicatie, Veghel,

25 maart 2026

De Raad van Commissarissen

Dirk Anbeek, voorzitter
Aart Duijzer
Inge Plochaet
Angelique de Vries
Jan van Dam

De Directie

Koen Slippens, voorzitter
Rob van der Sluijs

Overige gegevens

Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming

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

1. De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen, voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.
2. De Directie is, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, bevoegd winst geheel of gedeeltelijk toe te voegen aan de reserves. De algemene vergadering kan met een meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen in een vergadering waarin meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is, besluiten de reservering ongedaan te maken.
3. De na reservering als bedoeld in het vorige lid eventueel resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.
4. Voor zover de algemene vergadering niet besluit tot uitkering van winst over enig boekjaar, wordt die winst bij de reserves gevoegd.
5. De Directie kan, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van een interim-dividend, indien aan het vereiste van lid 1 van dit artikel is voldaan en daarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 Burgerlijk Wetboek. De vennootschap legt de vermogensopstelling ten kantore van het handelsregister neer binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekend gemaakt. Op de uitbetaling van het interimdividend is lid 9 van dit artikel van overeenkomstige toepassing.
6. De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot winstuitkering ten laste van een voor uitkering vatbare reserve.
7. De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van winst in aandelen van de vennootschap, zulks onverminderd het in deze statuten ten aanzien van uitgifte van aandelen bepaalde.
8. Winstuitkeringen vinden plaats ter plaatse en ten tijde als door de algemene vergadering te bepalen, doch uiterlijk binnen een maand na het daartoe door de algemene vergadering genomen besluit.
9. Winstuitkeringen waarover binnen vijf jaar na de dag waarop zij opeisbaar zijn niet is beschikt, vervallen ten bate van de vennootschap.

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en raad van commissarissen van Sligro Food Group N.V.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd.

De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening en de vennootschappelijke 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 31 december 2025 en van het resultaat en de kasstromen over 2025 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd binnen de Europese Unie (EU-IFRSs) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2025;
- de volgende overzichten over 2025: de geconsolideerde winst-en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht;
- de toelichting met informatie van materieel belang over de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 december 2025;
- de vennootschappelijke winst-en verliesrekening over 2025;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Sligro Food Group N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Ons inzicht in de onderneming

Sligro Food Group N.V. (Sligro, de onderneming, of, tezamen met haar geconsolideerde deelnemingen, de groep) is een beursgenoteerde onderneming in food-groothandel actief op zowel de Nederlandse als de Belgische markt. Wij hebben bijzondere aandacht in onze controle besteed aan een aantal onderwerpen op basis van de activiteiten van de groep en onze risicoanalyse.

Wij hebben de materialiteit bepaald en de risico's geïdentificeerd en ingeschat dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, om in reactie op deze risico's de controlewerkzaamheden te bepalen ter verkrijging van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Materialiteit	€ 9.500.000 (2024: € 7.000.000)
Toegepaste benchmark	0,35% van de omzet (2024: 0,25% van de omzet)
Nadere toelichting	Op basis van onze professionele oordeelsvorming beoordelen wij een op activiteiten gebaseerde benchmark als de meest geschikte en voor de gebruiker relevante basis om de materialiteit op te bepalen. Gezien de huidige marktomstandigheden en de lange termijn focus van bestuur en aandeelhouders beschouwen wij de omzet als een stabiele en passende basis, ook vanwege het inzicht dat het geeft in de omvang en prestaties van de onderneming.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 475.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Sligro Food Group N.V. staat aan het hoofd van een groep entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op, de beoordeling en de evaluatie van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Op basis van ons inzicht in de groep en haar omgeving, het van toepassing zijnde verslaggevingsstelsel en het interne beheersingssysteem van de groep, hebben wij risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening en de belangrijke posten en toelichtingen geïdentificeerd en ingeschat. Op basis van deze risico-inschatting hebben wij de aard, timing en omvang van de uitgevoerde controlewerkzaamheden bepaald, inclusief de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep (groepsonderdelen) waar

controlewerkzaamheden worden uitgevoerd. Daarbij hebben wij rekening gehouden met de aard van de relevante gebeurtenissen en omstandigheden die aanleiding gaven tot de geïdentificeerde risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening, het verband dat deze risico's hebben met groepsonderdelen alsmede de materialiteit of de financiële omvang van groepsonderdelen ten opzichte van de groep.

Doordat een groot deel van de processen binnen Sligro een hoge mate van centralisatie kennen, wordt een groot deel van de transacties geïnitieerd, geadministreerd, verwerkt en verantwoord op centraal niveau. Hierdoor hebben wij voor een groot deel van de jaarrekeningposten een gecentraliseerde controleaanpak toegepast, waarbij wij de controlewerkzaamheden zelf hebben uitgevoerd. Verder hebben wij aan accountants van groepsonderdelen Sligro Food Group België N.V. en Sligro-MFS Belgium N.V. de uit te voeren controlewerkzaamheden en geïdentificeerde risico's gecommuniceerd en hen verzocht om aangelegenheden te communiceren met betrekking tot de financiële informatie van het groepsonderdeel die relevant zijn voor het identificeren en inschatten van risico's. De accountants van de groepsonderdelen hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot onderwerpen, zoals voorraden, overige belastingen en premies, personeelskosten en schulden aan personeel.

Dit resulteerde in een dekking van 98% van de omzet en 99% van de totale activa. Voor andere groepsonderdelen hebben wij analytische procedures uitgevoerd ter bevestiging dat onze risicoanalyse en de reikwijdte van de groepscontrole gedurende de controle passend bleven.

Wij hebben de toereikendheid van de rapportages van accountants van de groepsonderdelen beoordeeld en geëvalueerd en waar nodig belangrijke werkdocumenten beoordeeld om risico's op een afwijking van materieel belang te adresseren. Voor Sligro Food Group België N.V. en Sligro-MFS Belgium N.V. hielden wij planningsvergaderingen en vergaderingen die van belang waren gegeven de omstandigheden. Tijdens deze vergaderingen werden onder andere de planning, de uitgevoerde procedures op basis van de risicoanalyse, bevindingen en observaties besproken. Eventueel verdere controlewerkzaamheden die nodig werden geacht door de groepsaccountant of de accountants van groepsonderdelen, zijn bepaald en vervolgens uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

Opdrachtteam en gebruikmaken van het werk van specialisten

Wij hebben zorggedragen dat het opdrachtteam zowel op het niveau van de groep als op het niveau van de groepsonderdelen over de juiste kennis en vaardigheden beschikt die nodig zijn voor de controle van een beursgenoteerd bedrijf in de food-groothandel. Wij hebben in het opdrachtteam specialisten opgenomen op het gebied van IT audit, forensische accountancy en belastingspecialisten. Daarnaast hebben wij eigen deskundigen ingeschakeld voor de controle van de waardering van goodwill, de leaseverplichtingen inclusief gerelateerde rentekosten en de op aandelen gebaseerde betalingen.

Onze aandacht voor klimaatrisico's en de energietransitie

Klimaatverandering en de energietransitie bepalen in belangrijke mate de maatschappelijke agenda. Zaken als CO₂-reductie hebben een impact op de financiële verslaggeving, omdat deze onder meer risico's meebrengen voor de bedrijfsvoering, de waardering van activa en voorzieningen of de houdbaarheid van het bedrijfsmodel en toegang tot financiële markten van bedrijven met een grotere CO₂ voetafdruk.

De directie heeft Sligro's toezeggingen en verplichtingen samengevat, en rapporteert in sectie Risicomanagement van het Bestuursverslag hoe Sligro omgaat met klimaat-gerelateerde en milieurisico's.

Als onderdeel van onze controle van de jaarrekening, hebben wij geëvalueerd in hoeverre bij schattingen en belangrijke veronderstellingen Sligro rekening houdt met klimaatrisico's en de mogelijke effecten van de energietransitie en met de toezeggingen en feitelijke verplichtingen op dit gebied. Verder hebben wij het jaarverslag gelezen en overwogen of er een inconsistentie van materieel belang is tussen de niet-financiële informatie in het jaarverslag en de jaarrekening.

Op basis van onze controlewerkzaamheden achten wij de klimaatrisico's niet van materieel belang voor de in de jaarrekening verwerkte schattingen of belangrijke veronderstellingen per 31 december 2025.

Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

Onze verantwoordelijkheid

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van alle wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

Onze controleaanpak met betrekking tot frauderisico's

Wij hebben de risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de onderneming en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de directie inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan.

Wij verwijzen naar hoofdstuk Risicomanagement van het jaarverslag, waarin de risicoanalyse van de directie is opgenomen na overweging van mogelijke frauderisico's.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie in nauwe samenwerking met onze forensische specialisten. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij houden rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken, aangezien dit risico in alle organisaties aanwezig is. Vanwege dit risico hebben wij onder meer geëvalueerd of de keuze en toepassing van de grondslagen voor financiële verslaggeving door de onderneming en met name voor subjectieve waarderingsvraagstukken en complexe transacties, zoals toegelicht in het onderdeel D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening, sectie 'Oordelen, schattingen en veronderstellingen' in de jaarrekening een indicatie vormen voor frauduleuze financiële verslaggeving. Ook hebben wij data-analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen, evenals andere aanpassingen gemaakt in het proces van financiële verslaggeving. Wij hebben de zakelijke beweegredenen (of het ontbreken daarvan) beoordeeld van bijzondere transacties, waaronder die met verbonden partijen.

De volgende frauderisico's die wij hebben geïdentificeerd vereisten significante aandacht in onze controle.

Veronderstelde frauderisico's bij de opbrengstenverantwoording	
Frauderisico	Wij zijn uitgegaan van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan. Volgens onze inschatting geven met name de transacties die leiden tot de verantwoording van de klantbonus voor de grootste klanten aanleiding tot deze risico's.
Onze controleaanpak	Wij beschrijven in de controleaanpak van het kernpunt Waardering klantbonus voor de grootste klanten onze controlewerkzaamheden om in te spelen op de veronderstelde frauderisico's bij de opbrengstenverantwoording.

Waardering immateriële activa kasstroomgenererende eenheid België, al dan niet als gevolg van het doorbreken van de interne beheersmaatregelen door het management

Frauderisico	Wij houden rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken bij de beoordeling of er aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering of in de toets op bijzondere waardeverminderingen van de immateriële activa van de kasstroomgenererende eenheid België.
Onze controleaanpak	Wij beschrijven in de controleaanpak van het kernpunt Waardering immateriële activa kasstroomgenererende eenheid België onze controlewerkzaamheden om in te spelen op het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken bij de waardering van immateriële activa.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van de directie, de International Board, Group Control, de interne auditor, juridische zaken, compliance officer, personeelszaken en de raad van commissarissen.

Uit de door ons geïdentificeerde frauderisico's, ontvangen inlichtingen en andere beschikbare informatie volgen geen specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude met een mogelijk materieel belang voor het beeld van de jaarrekening.

Onze controleaanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving

Wij hebben passende controlewerkzaamheden verricht inzake de naleving van de bepalingen van de relevante wet- en regelgeving die van directe invloed zijn op de verantwoorde bedragen en toelichtingen in de jaarrekening. Daarnaast hebben wij de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met de directie, het lezen van notulen, het kennismaken van rapporten van de interne auditor, de compliance officer, afstemming met juridische zaken en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen.

Wij hebben verder kennisgenomen van correspondentie met toezichthouders en zijn alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Ten slotte hebben wij schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

Onze controleaanpak met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling

Zoals toegelicht in het onderdeel D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening, sectie Continuïteitsveronderstelling van de jaarrekening en het onderdeel Verklaring van de directie van het hoofdstuk Risicomanagement van het jaarverslag, is de jaarrekening opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling. Bij het opmaken van de jaarrekening heeft de directie een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de onderneming om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor de voorzienbare toekomst.

Wij hebben de specifieke beoordeling met de directie besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd. Wij hebben overwogen of de specifieke beoordeling van de directie op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, alle relevante gebeurtenissen en omstandigheden bevat waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële onzekerheden ten aanzien van de continuïteit of het hanteren van de continuïteitsveronderstelling door de directie geïdentificeerd. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

In vergelijking met voorgaand jaar, hebben wij geen relevante wijzigingen aangebracht in de kernpunten van onze controle.

Waardering klantbonus voor de grootste klanten

Risico	Sligro heeft met grotere afnemers bonusafspraken gemaakt, zoals nader toegelicht in toelichting 25. Overige schulden en overlopende passiva. Deze bonusafspraken zijn complex van aard. De afrekening van de bonusafspraken vindt gedeeltelijk na het publiceren van de jaarrekening plaats. Het risico bestaat dat de omzet, al dan niet bewust, materieel onjuist is verantwoord door onvolledige verantwoording van de klantbonus. Dit risico is voor ons aanleiding geweest om de klantbonussen aan te merken als een kernpunt in onze controle.
--------	--

Waardering klantbonus voor de grootste klanten	
Onze controleaanpak	Onze controlewerkzaamheden omvatten, onder andere, het evalueren van de geschiktheid van de door Sligro toegepaste methode voor omzetverantwoording rekening houdend met de klantbonussen, in overeenstemming met IFRS 15 Opbrengsten van contracten met klanten. Wij hebben inzicht verkregen in het proces rondom deze inschatting van de directie, alsmede de opzet en het bestaan van relevante interne beheersingsmaatregelen geëvalueerd. De gegevensgerichte werkzaamheden hebben zich met name gericht op: • het controleren van de afloop van de reservering klantbonussen zoals gevormd in voorgaand boekjaar (beginbalans) en het evalueren van de redenen voor afwijkingen; • het verrichten van gegevensgerichte cijferanalyses op de verantwoorde bonus per klant voor de grootste klanten; • het vergelijken van de gehanteerde parameters in de berekening van de positie 2025 met de onderliggende contracten en afspraken. Hierbij hebben wij onvoorspelbaarheid gehanteerd in de selectiemethode; • het controleren van afgewikkelde bonusposities aan de hand van inspectie van afrekeningen gedurende het boekjaar en na afloop van het boekjaar tot het opmaken van de jaarrekening; • het opvragen en verkrijgen van externe bevestigingen omtrent de bonus condities voor een selectie van contracten; • het evalueren van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.
Belangrijke observaties	Op grond van de door ons uitgevoerde werkzaamheden zijn de klantbonussen juist gewaardeerd.

Waardering immateriële activa kasstroom genererende eenheid België	
Risico	België is één van de twee kasstroom genererende eenheden van Sligro Food Group N.V., zoals toegelicht in grondslag G.3 en toelichting 10. Goodwill en overige immateriële activa in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. De prestaties in 2025 in België bleven achter bij de begroting en er was opnieuw sprake van een negatief bedrijfsresultaat, zoals toegelicht in toelichting 2. Gesegmenteerde informatie. Op basis van de door de directie uitgevoerde bedrijfswaarde berekening is de realiseerbare waarde van de kasstroom genererende eenheid België lager dan het netto geïnvesteerde vermogen en is er een bijzondere waardevermindering van € 2 miljoen verantwoord. Deze bedrijfswaarde is bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen. De belangrijkste gehanteerde veronderstellingen van de uitgevoerde bedrijfswaarde berekening zijn: Eindwaarde-groei, Omzetgroei, Brutowinstpercentage verbetering, Ebitda-percentage verbetering en de gehanteerde disconteringsvoet voor het contant maken van de toekomstige kasstromen. Gezien de achterblijvende prestaties van de kasstroom genererende eenheid België in de afgelopen jaren ten aanzien van de gehanteerde veronderstellingen, heeft de controle van de waardering van immateriële activa van de kasstroom genererende eenheid België significante aandacht gehad in onze controle. Vanwege de significante schattingen en het geïdentificeerde risico dat de interne beheersing wordt doorbroken door management bij het bepalen van de belangrijkste veronderstellingen, gecombineerd met de achterblijvende prestaties van de kasstroom genererende eenheid België ten aanzien van de gehanteerde veronderstellingen in eerdere jaren, is dit een kernpunt van onze controle.

Waardering immateriële activa kasstroom genererende eenheid België	
Onze controleaanpak	Onze controlewerkzaamheden omvatten, onder andere, het evalueren van de geschiktheid van de door Sligro toegepaste methode voor het bepalen van de bijzondere waardevermindering in overeenstemming met IAS 36 Bijzondere waardevermindering van activa en IAS 38 Immateriële activa. Wij hebben inzicht verkregen in het proces rondom deze inschatting van de directie, alsmede de opzet en het bestaan van relevante interne beheersingsmaatregelen geëvalueerd. Onze gegevensgerichte werkzaamheden hebben zich met name gericht op: • verkrijgen en aansluiten van de door directie opgestelde en door de raad van commissarissen goedgekeurde begroting voor 2026 op het waarderingsmodel; • het verkrijgen van inlichtingen ten aanzien van de belangrijkste veronderstellingen van het waarderingsmodel door middel van besprekingen met de directie; • beoordeling van de geschiktheid van de gehanteerde veronderstellingen in de goedgekeurde begroting voor 2026 door de begroting van voorgaande jaren te toetsen aan de werkelijke resultaten tot en met 2025; • inzetten van eigen specialisten ter beoordeling van het gehanteerde model, de berekende disconteringsvoet en het lange termijn groeipercentage zoals verkregen van de door Sligro betrokken externe specialisten; • uitvoeren van sensitiviteitsanalyses op de belangrijkste veronderstellingen; • beoordelen van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering voor de (overige) immateriële activa anders dan goodwill; • evalueren van de juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.
Belangrijke observaties	De door de directie gehanteerde veronderstellingen inzake de waardering van de kasstroom genererende eenheid België liggen binnen de aanvaardbare bandbreedte.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Het jaarverslag omvat andere informatie naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag (met uitzondering van het duurzaamheidsverslag) en de overige gegevens en op grond van artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW is vereist voor het bezoldigingsverslag.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, artikel 2:135b lid 7 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. De directie en de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor het opstellen en openbaar maken van het bezoldigingsverslag in overeenstemming met artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRSs en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de onderneming te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderneming.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De sectie Informatie ter ondersteuning van ons oordeel hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel.

Onze controle bestond verder onder andere uit:

- het in reactie op de ingeschatte risico's uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderneming;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Communicatie

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

In dit kader geven wij ook een verklaring aan de audit commissie van de raad van commissarissen op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

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

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN EN ESEF

Benoeming

Wij zijn door de algemene vergadering op 22 maart 2023 benoemd als accountant van Sligro Food Group N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2024 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten geleverd als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang.

Europees uniform elektronisch verslaggevingsformaat (ESEF)

Sligro Food Group N.V. heeft het jaarverslag opgesteld in ESEF. De vereisten hiervoor zijn vastgelegd in de Gedelegeerde Verordening (EU) 2019/815 met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslagleggingsformaat (hierna: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag opgesteld in het XHTML-formaat, met daarin opgenomen de deels gemarkeerde geconsolideerde jaarrekening zoals door Sligro Food Group N.V. opgenomen in de rapportageset, in alle van materieel zijnde aspecten aan de RTS voor ESEF.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag, inclusief de jaarrekening, in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij de directie de verschillende onderdelen samenvoegt in één enkele rapportageset.

Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid te krijgen voor ons oordeel dat het jaarverslag in deze rapportageset voldoet aan de RTS voor ESEF.

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3950N, "Assurance-opdrachten inzake het voldoen aan de criteria voor het opstellen van een digitaal verantwoordingsdocument". Ons onderzoek bestond onder andere uit:

- het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van de onderneming, waaronder het opstellen van de rapportageset;

- het identificeren en inschatten van de risico's dat het jaarverslag niet in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoet aan de RTS voor ESEF en het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van verdere assurance-werkzaamheden als basis voor ons oordeel, waaronder:
 - het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met het daarin opgenomen Inline XBRL-instance document en de XBRL-extensie taxonomiebestanden in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF zijn opgesteld;
 - het onderzoeken van de informatie met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening in de rapportageset om vast te stellen of alle vereiste markeringen zijn toegepast en of deze in overeenstemming zijn met de RTS voor ESEF.

Eindhoven, 25 maart 2026

EY Accountants B.V.

w.g. drs. M.H. de Hair RA

ASSURANCE-RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT MET BEPERKTE MATE VAN ZEKERHEID OVER HET DUURZAAMHEIDSVERSLAG

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Sligro Food Group N.V.

Onze conclusie

Wij hebben een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd op het geconsolideerde duurzaamheidsverslag voor 2025 van Sligro Food Group N.V. te Veghel (hierna: Sligro) in onderdeel 'Duurzaamheidsverslag' van bijgaand bestuursverslag inclusief de informatie opgenomen in het duurzaamheidsverslag door middel van verwijzingen (hierna: het duurzaamheidsverslag).

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie is ons niets gebleken op grond waarvan wij zouden moeten veronderstellen dat het duurzaamheidsverslag niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten:

- is opgesteld in overeenstemming met de Europese standaarden voor duurzaamheidsrapportage (ESRS, European Sustainability Reporting Standards) zoals vastgesteld door de Europese Commissie en in overeenstemming met het door Sligro uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse proces om de op grond van de ESRS gerapporteerde informatie vast te stellen; en
- voldoet aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening).

Onze conclusie is gevormd op basis van de aangelegenheden die in dit assurance-rapport zijn uiteengezet.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot het duurzaamheidsverslag verricht volgens het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N, "Assurance-opdrachten inzake duurzaamheidsverslaggeving".

Onze assurance-opdracht was gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid dat het duurzaamheidsverslag vrij is van afwijkingen van materieel belang. De werkzaamheden variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die

wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een redelijke mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over het duurzaamheidsverslag'.

Wij zijn onafhankelijk van Sligro Food Group N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Dit houdt onder meer in dat wij geen activiteiten ondernemen die conflicterend kunnen zijn met onze onafhankelijke assurance-opdracht en dat wij niet betrokken zijn bij het opstellen van het duurzaamheidsverslag, aangezien dit onze onafhankelijkheid kan aantasten. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Inherente beperkingen die samenhangen met de meting of evaluatie van duurzaamheidsinformatie

Significante onzekerheden die van invloed zijn op de kwantitatieve maatstaven en geldbedragen

In onderdeel 'Beperkingen van het duurzaamheidsverslag' van het duurzaamheidsverslag zijn de kwantitatieve maatstaven en geldbedragen geïdentificeerd die aan een hoge mate van meetonzekerheid onderhevig zijn en wordt informatie gerapporteerd over de bronnen van meetonzekerheid, alsmede de aannames, benaderingen en oordelen die Sligro bij het meten daarvan heeft gehanteerd in overeenstemming met de ESRS.

De vergelijkbaarheid kan beperkt zijn voor entiteitspecifieke duurzaamheidsinformatie

Sligro rapporteert additionele entiteitspecifieke duurzaamheidsinformatie in de onderdelen 'Biodiversiteit en ecosystemen (E4)', 'Materiaalgebruik en circulaire economie (E5)', 'Eigen Personeel (S1)' en 'Zakelijk gedrag (G1)'. De vergelijkbaarheid van entiteitspecifieke duurzaamheidsinformatie tussen entiteiten onderling en in de tijd kan beïnvloed worden door het ontbreken van geüniformeerde praktijken of beschikbare externe informatiebronnen voor het meten of evalueren van deze informatie die aan de vergelijkbaarheid kunnen bijdragen. Dit biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen.

Inherente beperkingen van een dubbele materialiteitsanalyse proces

Het duurzaamheidsverslag bevat mogelijk niet iedere impact, risico en kans of additionele entiteitspecifieke rapportage die een individuele stakeholder(groep) belangrijk kan achten in diens eigen specifieke inschatting.

Inherente beperkingen van prospectieve informatie

Wanneer Sligro prospectieve informatie rapporteert in overeenstemming met de ESRS, geeft de directie een beschrijving van de onderliggende aannames en methodes voor het produceren van de informatie, alsmede van andere factoren waaruit blijkt dat deze informatie een weergave is van de daadwerkelijke plannen of beslissingen van Sligro (acties). Prospectieve informatie heeft betrekking op gebeurtenissen en acties die zich nog niet hebben voorgedaan en zich wellicht ook nooit zullen voordoen. De werkelijke uitkomsten zullen naar verwachting afwijken, aangezien de veronderstelde gebeurtenissen zich veelal niet zullen voordoen zoals verwacht.

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor het duurzaamheidsverslag

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van het duurzaamheidsverslag in overeenstemming met de ESRS, inclusief het door Sligro uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse proces als basis voor het duurzaamheidsverslag en het rapporteren over materiële impacts, risico's en kansen in overeenstemming met de ESRS. Als onderdeel van het opstellen van het duurzaamheidsverslag, is de directie verantwoordelijk voor het voldoen aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening).

De directie is ook verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van additionele entiteitspecifieke rapportage zodat gebruikers inzicht krijgen in de duurzaamheidsimpacts, -risico's of -kansen van Sligro en voor het bepalen dat deze additionele entiteitspecifieke rapportage aanvaardbaar is in de gegeven omstandigheden en in overeenstemming met de ESRS.

De directie is verder verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opstellen van het duurzaamheidsverslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het duurzaamheidsrapportageproces, waaronder het door Sligro uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse proces.

Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over het duurzaamheidsverslag

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

Wij passen de van toepassing zijnde voorschriften voor kwaliteitsmanagement toe op grond van de Nadere voorschriften kwaliteitsmanagement (NVKM). Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Onze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid bestond onder andere uit:

- Het inwinnen van inlichtingen en uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante duurzaamheidsthema's en -kwesties, de kenmerken van Sligro, de activiteiten en de waardeketen, en de essentiële immateriële middelen, om het door Sligro uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse proces te beoordelen als basis voor het duurzaamheidsverslag en het rapporteren over alle materiële duurzaamheidsimpacts, -risico's en -kansen in overeenstemming met de ESRS.
- Het via het inwinnen van inlichtingen op hoofdlijnen inzicht verwerven in de interne beheersingsomgeving, de processen van Sligro voor het verzamelen en rapporteren van informatie over de entiteit en de waardeketen, de informatiesystemen en het risico-inschattingproces van Sligro relevant voor het opstellen van het duurzaamheidsverslag, alsmede voor het identificeren van de activiteiten van Sligro, het bepalen van in aanmerking komende en afgestemde economische activiteiten en het opstellen van de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), zonder het verkrijgen van assurance-informatie over de implementatie van of het toetsen van de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen.

- Het beoordelen van het door Sligro uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse proces en het identificeren van gebieden in het duurzaamheidsverslag, inclusief de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), waar het waarschijnlijk is dat misleidende of onevenwichtige informatie of een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of fouten zich zal voordoen ('geselecteerde informatie'). Het bepalen en uitvoeren van verdere assurance-werkzaamheden om te beoordelen dat het duurzaamheidsverslag geen afwijkingen van materieel belang bevat in reactie op deze risico-inschatting.
- Het overwegen of de beschrijving van het dubbele materialiteitsanalyse proces in het duurzaamheidsverslag door de directie in overeenstemming lijkt te zijn met het door Sligro uitgevoerde proces.
- Het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen.
- Het uitvoeren van cijferanalyses op kwantitatieve informatie in het duurzaamheidsverslag, inclusief het overwegen van data en trends.
- Het beoordelen of de door Sligro gehanteerde methoden voor het ontwikkelen van schattingen passend zijn en consistent zijn toegepast voor geselecteerde informatie. We hebben data en trends overwogen, echter omvatten onze werkzaamheden niet het toetsen van de gegevens waarop de schattingen zijn gebaseerd of het zelfstandig ontwikkelen van onze eigen schattingen voor het evalueren van de schattingen van de directie.
- Het op basis van beperkte deelwaarnemingen analyseren van relevante interne en externe documentatie die voor Sligro beschikbaar is (inclusief publiek beschikbare informatie of informatie afkomstig van spelers in de waardeketen) voor geselecteerde informatie.
- Het lezen van de andere informatie in het jaarverslag om eventuele van materieel belang zijnde inconsistenties met het duurzaamheidsverslag te identificeren.
- Het overwegen of de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening) voor elke milieudoelstelling, aansluit op de onderliggende vastleggingen van Sligro en consistent of samenhangend is met het duurzaamheidsverslag, redelijk lijkt, in het bijzonder of de in aanmerking komende economische activiteiten voldoen aan de cumulatieve voorwaarden om te kwalificeren als afgestemd en of aan de technische screeningcriteria is voldaan, en of

de gerapporteerde kritische prestatie-indicatoren zijn bepaald en berekend in overeenstemming met de gedelegeerde Taxonomiehandelingen, en voldoet aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), inclusief het verslagleggingsformaat en de presentatie van de activiteiten.

- Het overwegen van de algehele presentatie, structuur en fundamentele kwalitatieve kenmerken van informatie (relevantie en getrouwe weergave: volledig, onpartijdig (neutraal) en nauwkeurig) gerapporteerd in het duurzaamheidsverslag, inclusief de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening).
- Het overwegen op basis van onze werkzaamheden ter verkrijging van een beperkte mate van zekerheid en de evaluatie van de verkregen assurance-informatie of het duurzaamheidsverslag zonder afwijkingen van materieel belang is opgesteld in overeenstemming met de ESRS.

Communicatie

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de assurance-opdracht en over de significante bevindingen die uit onze assurance-opdracht naar voren zijn gekomen.

Eindhoven, 25 maart 2026

EY Accountants B.V.

w.g. drs. M.H. de Hair RA



Bijlagen

Vijfjarenoverzicht

x € miljoen	2025	2024	2023	2022	2021	x € miljoen	2025	2024	2023	2022	2021
Resultaat						Overig					
Omzet ¹⁾	2.668	2.890	2.859	2.483	1.898	CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	(58,2)	(48,6)	(38,9)	(33,4)	(19,5)
Brutowinst	787	765	762	663	498	Scope 1-emissies	19.021	27.348			
Ebitda	152	138	137	126	109	Scope 2-emissies (marktgebaseerd)	16.951	28.828			
Ebit	54	43	15	43	25	Scope 3-emissies	1.629.354	1.768.906			
Nettowinst (verlies)	30	24	6	39	20	Eerlijk & heerlijk assortiment (% omzet)	15,3	13,8	13,4	11,8	10,8
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	196	102	142	91	73	Verhoudingsgetallen					
Vrije kasstroom	77	29	34	6	15	Toename (afname) omzet in %	(7,7)	1,1	15,2	30,8	(2,5)
Eigen vermogen						Autonome omzetgroei in %	(7,9)	1,1	8,8	30,8	(2,5)
Totaal eigen vermogen	478	471	461	479	453	Toename (afname) winst in %	25,9	273,9	(83,6)	93,6	128,5
Netto geïnvesteerd vermogen	846	883	866	800	805	Brutowinst in % omzet	29,5	26,5	26,7	26,7	26,2
Netto rentedragende schuld	420	459	450	365	382	Ebitda in % omzet	5,7	4,8	4,8	5,1	5,7
Totaal vermogen	1.582	1.531	1.482	1.421	1.233	Ebit in % omzet	2,0	1,5	0,5	1,7	1,3
Investerings						Winst (verlies) in % omzet	1,1	0,8	0,2	1,6	1,1
Netto-investeringen	77	38	78	59	47	Eigen vermogen in % totaal vermogen	30,2	30,8	31,1	33,7	36,7
Amortisatie en afschrijvingen	(96)	(95)	(63)	(48)	(49)	Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal					
Medewerkers						Aantal uitstaande aandelen	44.016.815	44.111.315	44.186.315	44.186.315	44.170.415
Aantal medewerkers (FTE)	4.604	4.541	4.524	4.113	3.987	Eigen vermogen per aandeel	10,86	10,67	10,43	10,84	10,26
Man/vrouw verhouding aantal medewerkers	70/30	71/29	69/31	70/30	71/29	Winst per aandeel	0,68	0,54	0,14	0,88	0,45
Man/vrouw verhouding Senior management	68/32	65/35	68/32	72/28	70/30	Dividend per aandeel	0,50	0,40	0,30	0,55	-
Man/vrouw verhouding Executive Board	100/0	100/0	100/0	100/0	100/0						
Man/vrouw verhoudings Raad van Commissarissen	60/40	60/40	67/33	67/33	0/100						
Tevredenheid medewerkers	71	67	66	66	62						

Definities en alternatieve prestatimaatstaven

De financiële informatie in dit jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en zoals uitgelegd in de Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening. Dit jaarverslag bevat ook alternatieve financiële en niet-financiële prestatimaatstaven. Deze alternatieve prestatimaatstaven worden door de Directie als belangrijke aanvullende maatstaven beschouwd en gehanteerd om de prestaties van de Groep te meten.

De door de Groep gehanteerde definities en het belang van deze maatstaven en van andere in het jaarverslag gebruikte maatstaven worden hieronder toegelicht.

Alternatieve financiële prestatimaatstaven

Autonome omzetgroei

De omzetgroei die wordt gerealiseerd door inzet van eigen initiatieven en middelen van de Groep. Dit omvat geen groei die toe te schrijven is aan fusies en overnames. Deze maatstaf geeft inzicht in de mate waarin de Groep groei realiseert bij bestaande klanten, door middel van prijsstijgingen of hogere afzet en zelfstandig groei realiseert door nieuwe klanten te werven.

Bedrijfsresultaat (ebit)

Ebit is de afkorting van 'Earnings before interest and taxes'. In de geconsolideerde winst- en verliesrekening komt dit overeen met het bedrijfsresultaat.

Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)

Ebitda is de afkorting van 'Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation' en wordt als volgt berekend: bedrijfsresultaat (Ebit) plus afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen. Ebitda wordt beschouwd als een nuttige maatstaf om winstgevendheid te analyseren door de effecten van belastingen, financiering (financiële baten en lasten) en investeringen in vaste activa (afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen) buiten beschouwing te laten. Voor de aansluiting van ebitda met ebit wordt verwezen naar de verkorte winst- en verliesrekening in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

x € miljoen	2025	2024
Ebitda (bruto bedrijfsresultaat)	152	138
Afschrijvingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	(70)	(69)
Amortisatie immateriële activa	(26)	(26)
Bijzondere waardeverminderingen (im)materiële vaste activa	(2)	(0)
Ebit (bedrijfsresultaat)	54	43

Cash conversie in %

De vrije kasstroom gedeeld door de nettowinst. De factor geeft inzicht in welke mate de nettowinst kan worden omgezet in vrije kasstromen en is daarmee een maatstaf voor de operationele efficiency. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Verkort kasstroomoverzicht' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

Netto investeringen

Het saldo van de investeringen en desinvesteringen in immateriële en materiële vaste activa, waarbij de immateriële activa uit acquisities, zijnde goodwill en de waarde van vestigingsplaatsen, klantrelaties en merknamen, buiten beschouwing wordt gelaten. Deze maatstaf is een goede indicatie voor de waardecreatie op lange termijn door de herinvesteringen die plaatsvinden binnen de Groep. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Netto mutatie vaste activa' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

Netto geïnvesteerd vermogen

Het netto geïnvesteerde vermogen wordt berekend als de som van eigen vermogen plus netto rentedragende schuld, langlopende voorzieningen en uitgestelde belastingen, exclusief investeringen in geassocieerde deelnemingen.

x € miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Eigen vermogen	478	471
Netto rentedragende schuld	420	459
Uitgestelde belastingverplichtingen	5	7
Voorziening personeelsbeloningen	3	3
Overige verplichtingen		3
Overige voorzieningen	0	0
Minus: uitgestelde belastingvordering	(6)	(5)
Minus: investeringen in geassocieerde deelnemingen	(54)	(56)
Netto geïnvesteerd vermogen	846	883
Bedrijfsresultaat	54	43
Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	865	874
Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	6,2	4,9

Netto mutatie vaste activa

Het saldo van de netto investeringen, afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen in immateriële en materiële vaste activa, waarbij de immateriële activa uit acquisities, zijnde goodwill en de waarde van vestigingsplaatsen, klantrelaties en merknamen, buiten beschouwing wordt gelaten. Deze maatstaf is een goede indicatie voor de waardecreatie op lange termijn door de herinvesteringen die plaatsvinden binnen de Groep. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Netto mutatie vaste activa' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

Netto rentedragende schuld

Het totaal aan rentedragende schulden minus geldmiddelen en kasequivalenten.

Netto rentedragende schuld exclusief IFRS 16

De netto rentedragende schuld minus de langlopende en kortlopende leaseverplichtingen.

Netto rentedragende schuld / ebitda

Netto rentedragende schuld gedeeld door het bruto bedrijfsresultaat (ebitda) van de afgelopen 12 maanden. Deze maatstaf geeft een indicatie hoeveel jaren de Groep op het huidige niveau zou moeten presteren om zijn schulden af te betalen.

Netto rentedragende schuld (exclusief IFRS 16 en securitisatiefinancieringen) / ebitda (exclusief IFRS 16)

Netto rentedragende schuld exclusief langlopende en kortlopende leaseverplichtingen en securitisatiefinancieringen, gedeeld door het bruto bedrijfsresultaat (ebitda) plus kosten voor huurcontracten van de afgelopen 12 maanden.

x € miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Langlopende leningen	110	74
Langlopende leaseverplichtingen	277	267
Kortlopend gedeelte van langlopende leningen	3	43
Kortlopende leningen: Securitatie	95	74
Kortlopende leningen: Overige leningen	0	50
Kortlopende leaseverplichtingen	28	29
Minus: Geldmiddelen	(94)	(78)
Netto rentedragende schuld	420	459
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	152	138
Netto rentedragende schuld / Ebitda	2,8	3,3
Netto rentedragende schuld	420	459
Minus: langlopende en kortlopende leaseverplichtingen	(305)	(296)
Minus: securitisatielening	(95)	(74)
Netto rentedragende schuld (excl. IFRS 16 en securitisatie)	20	89
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	152	138
Kosten huurcontracten	(38)	(37)
Ebitda (excl IFRS 16)	113	101
Netto rentedragende schuld (excl. IFRS en securitisatie) / Ebitda (excl. IFRS 16)	0,2	0,9

Vrije kasstroom

De netto kasstroom uit operationele activiteiten minus leaseaflossingen minus netto investeringsactiviteiten (exclusief kasstromen voortvloeiend uit: de acquisitie en/of verkoop van dochterondernemingen en/of de aan- of verkoop van belangen in geassocieerde deelnemingen).

De vrije kasstroom geeft inzicht in de kasstroom die beschikbaar is om schulden af te lossen of dividend uit te keren. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Verkort kasstroomoverzicht' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

x € miljoen	2025	2024
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	196	102
Betaalde leaseaflossing inclusief rente	(37)	(36)
Betaalde overige interest	(7)	(10)
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(79)	(36)
Minus: acquisities van dochterondernemingen	5	9
Minus: opbrengsten uit de verkoop van dochterondernemingen	-	(0)
Vrije kasstroom	77	29

Werkkapitaal

Viottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten minus kortlopende verplichtingen exclusief rentedragende posten. De rentedragende posten betreffen het totaal van het kortlopende gedeelte van langlopende leningen, kortlopende leningen en kortlopende leaseverplichtingen. Deze maatstaf geeft aan in hoeverre de Groep zijn activiteiten kan voortzetten en er voldoende kasgelden zijn om aflopende kortlopende schulden en aankomende operationele kosten te voldoen. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Ontwikkeling werkkapitaal' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

Niet-financiële prestatimaatstaven

Aantal medewerkers (FTE)

Het aantal medewerkers dat middels een arbeidsrelatie werkzaam is bij de Groep, uitgedrukt in fulltime equivalent (FTE). Fulltime equivalent is een manier om de uren dat een medewerker arbeidswerkzaamheden verricht te meten. Een FTE van 1,0 betekent dat de medewerker equivalent is aan een voltijdse medewerker, terwijl een FTE van 0,5 aangeeft dat de medewerker halftijds werkt. Het aantal medewerkers wordt gemeten op het einde van het boekjaar, tenzij gebruikt in de berekening van een KPI over een periode, dan wordt het gemiddelde aantal medewerkers (FTE) over die periode gebruikt, bepaald per einde van iedere maand.

Gemiddelde bezoldiging

De jaarlijkse totale bezoldigingskosten gedeeld door het gemiddeld aantal medewerkers in FTE. De jaarlijkse bezoldigingskosten omvatten het salaris, bonussen, aandelen- en optieregelingen, sociale lasten en pensioenlasten.

CO₂-reductie t.o.v. 2010 in%

De Groep heeft een doelstelling ten opzichte van het basisjaar 2010 om de CO₂-uitstoot ten opzichte van de omzet te reduceren, zodat deze relateert aan de ontwikkeling van ons bedrijf. Sinds 2010 hanteren we dezelfde definitie, scope en omrekeningsfactoren voor de berekening van de CO₂-reductie. Het betreft de CO₂-uitstoot veroorzaakt door de kernactiviteiten van de Groep: het gas- en elektriciteitsverbruik van de eigen gebouwen en huurpanden van de Groep plus het brandstofverbruik van de transporten van de bezorgservice activiteiten, omvattende zowel het eigen transport als uitbesteed transport, inclusief de transportactiviteiten voor Heineken. De CO₂-uitstoot en omzet van aangekochte dochterondernemingen worden vanaf de eigendomsdatum meegenomen in de berekeningen. De CO₂-uitstoot wordt gemeten in CO₂-equivalent (CO₂-eq), een meeteenheid die het aardopwarmingsvermogen (GWP) van elk broeikasgas aangeeft, uitgedrukt in termen van het aardopwarmingsvermogen van één eenheid koolstofdioxide.

‘Eerlijk & heerlijk’ assortiment in % omzet

De omzet van de artikelen in ons assortiment met de kwalificatie ‘eerlijk & heerlijk’ ten opzichte van de totale omzet van de Groep. Eerlijk & heerlijk is geen keurmerk maar een kwalificatiemethodiek waarmee we onze klanten helpen om een verantwoorde keuze te maken. Eerlijk & heerlijk is gebaseerd op vier pijlers: biologisch, duurzaam, eerlijke handel en streek.

Artikelen krijgen in ons artikelbestand de kwalificatie ‘eerlijk & heerlijk’ wanneer zij beschikken over ten minste een onafhankelijk, transparant en gecontroleerd keurmerk zoals gedefinieerd door Milieu Centraal. Wij volgen 11 van de 12 Topkeurmerken van Milieu Centraal, aangevuld met enkele keurmerken uit hun Keurmerkenwijzer, afhankelijk van de score op het gebied van transparantie, controle en afhankelijk van het keurmerk 'dier', 'milieu' of 'mens'. Topkeurmerken stellen de hoogste eisen op het gebied van milieu, dierenwelzijn en mens & werk. Cijfers betreffen tot en met 2021 alleen het assortiment van Nederland en vanaf 2022 de gehele Groep.

Tevredenheid klanten

De mate van tevredenheid van de klanten is een belangrijke indicator voor onze prestaties. De tevredenheid meten wij met ‘StakeholderWatch’, een onderzoeksmethode waarmee klanten dagelijks bevroegd worden. Hierdoor werkt dit als een continue ‘thermometer’ in de organisatie en zijn we in staat om trends snel te signaleren en daarop te reageren, indien noodzakelijk. Dit levert zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie. StakeholderWatch drukt de tevredenheid uit in een cijfer tussen 0 en 100. Scores in StakeholderWatch worden ook gebruikt als KPI’s in de doelstellingen van leidinggevend en teams. De gerapporteerde scores betreffen het gemiddelde van de laatste 90 dagen. De scores zijn voor alle jaren exclusief België.

Profiel

Sligro Food Group bestaat uit specifiek op de foodservicemarkt gerichte bedrijven in Nederland en België die met een totaalpakket food en aan food gerelateerde non food producten en diensten actief zijn in de groothandelsmarkt voor de etende en drinkende mens.

Nederland

In Nederland zijn wij marktleider en richten wij ons met een landelijk netwerk van Sligro zelfbedieningsgroothandels en bezorgcentra op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompstations, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retailbedrijven en de institutionele markt. Van Hoeckel richt zich als specialist specifiek op de institutionele markt, waar Sligro alle overige segmenten bedient. In de stadsregio Amsterdam zijn wij actief met de groothandelsformule 'De Kweker'. In een langjarig strategisch partnership met Heineken verzorgt Sligro de exclusieve distributie van de Heineken fustbieren in Nederland. Sligro/De Kweker en Van Hoeckel hebben beide een specifiek op hun markten gerichte commerciële organisatie en maken operationeel gebruik van een gezamenlijk (bezorg)netwerk en backoffice-organisatie.

België

In België richten Sligro en Sligro-M zich met een landelijk netwerk van zelfbedieningsgroothandels en bezorgcentra op de foodprofessionals, de gastronomische horecamarkt, grootverbruikers en KMO. JAVA Foodservice richt zich primair op de marktsegmenten zorginstellingen, overheid, justitie, leger en scholen, de 'Health & Public' markt. De formules in België werken met een eigen commerciële organisatie en maken gebruik van één gezamenlijke bezorgstructuur en shared services.

Sligro Food Group

Sligro Food Group heeft eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten (Culivers) en verse vis (SmitVis). Daarnaast zijn er deelnemingen in verspartners voor vlees, wild & gevogelte en brood & banket, die zowel de Nederlandse als de Belgische markt bedienen. Sligro Food Group beschikt met Bouter over een specialistisch bedrijf voor advisering, ontwerp, levering, inrichting en onderhoud van professionele keukeninrichting, apparatuur en koel-vries techniek.

Sligro Food Group is een van de grootste spelers in de markt van eindejaarsgeschenken, met traditionele kerstpakketten vanuit Sligro en online cadeauconcepten vanuit Tintelingen.

Onze klanten kunnen over circa 75.000 food en aan food gerelateerde non-food producten beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden om onze klanten in hun business te ondersteunen en écht verder te brengen. Sligro Food Group koopt de specifieke foodserviceproducten voornamelijk in eigen beheer in. Daarnaast is een deel van de inkoop ondergebracht bij CIV Superunie B.A.

Binnen de Sligro Food Group bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen. Beide landen worden vanuit een BeNe-organisatiemodel centraal aangestuurd. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de landen en bedrijfsonderdelen zelf. Door onze centrale inkoop te combineren met een direct en gedetailleerd categorie- en margemanagement, beogen we toenemende brutomarges te realiseren en een uniek en innovatief assortiment aan te bieden. Beheersing van operationele kosten wordt bereikt door een integrale supply chain en een permanente aandacht voor kostenbeheersing. Groepssynergie wordt verder bevorderd door centrale sturing en beheer van ons IT-landschap, centrale opzet en regie van masterdatamanagement en centraal ingericht talent- en management ontwikkeling.

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op Euronext Amsterdam. Het hoofdkantoor van Sligro Food Group is gevestigd in Veghel, Nederland.



Belangrijke data

Agenda

Geplande persberichten worden om 7.30 uur gepubliceerd

8 januari 2026 Jaaromzet 2025

5 februari 2026 Voorlopige jaarcijfers 2025
(niet door de externe accountant gecontroleerd)

5 februari 2026 Persconferentie, 11.00 uur

5 februari 2026 Analistenbijeenkomst, 13.30 uur

26 maart 2026 Publicatie jaarverslag

16 april 2026 Trading update Q1

13 mei 2026 Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2025
ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur

15 mei 2026 Ex dividend datum slotdividend 2025

18 mei 2026 Record datum slotdividend 2025

2 juni 2026 Betaalbaarstelling slotdividend 2025

23 juli 2026 Halfjaarcijfers 2026

23 juli 2026 Analistenbijeenkomst, 13.30 uur

15 oktober 2026 Trading update Q3

4 februari 2027 Voorlopige jaarcijfers 2026
(niet door de externe accountant gecontroleerd)

4 februari 2027 Persconferentie, 11.00 uur

4 februari 2027 Analistenbijeenkomst, 13.30 uur

25 maart 2027 Publicatie jaarverslag

12 mei 2027 Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2026
ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur

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

Corridor 11, Postbus 47, 5460 AA Veghel

Telefoon +31 413 34 35 00 www.sligrofoodgroup.nl

Het aandeel en dividendbeleid

De aandelen Sligro Food Group N.V. worden verhandeld op Euronext Amsterdam N.V. en zijn opgenomen in de AScX-Index.

Het aandeel

Ultimo 2025 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 44.016.815. Dit is een afname van 94.500 ten opzichte van ultimo 2024 als gevolg van het aantal aandelen dat is ingekocht ter afdekking van de langetermijnbonusregeling.

Het afgelopen jaar bedroeg het aantal verhandelde aandelen op de beurs van Euronext 20.045 duizend (2024: 7.148) en de totale omzet in het aandeel € 227 miljoen (2024: € 91).

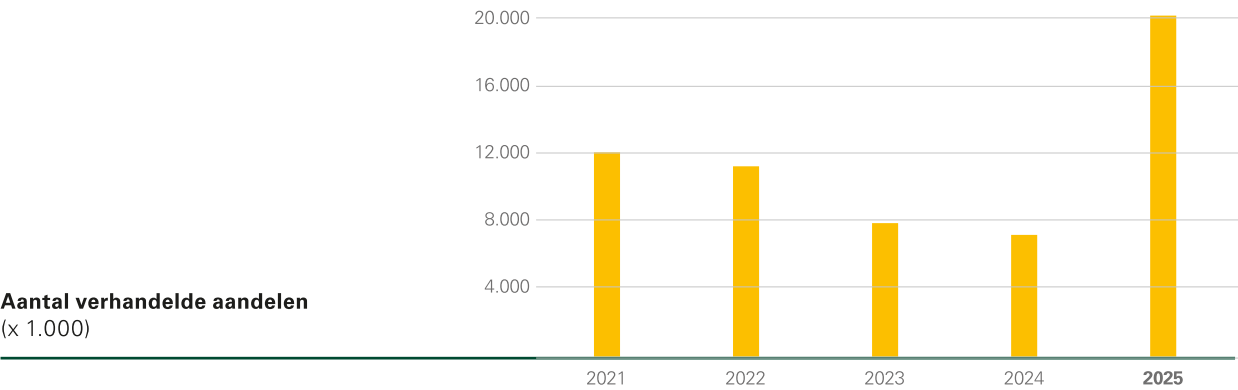
Ten gevolge van de 'Wet omzetting aandelen aan toonder' zijn de klassieke aandelen aan toonder die niet zijn opgenomen in het girale effectenverkeer per 1 januari 2020 van rechtswege omgezet in aandelen op naam. Fysieke toonderstukken zijn als gevolg hiervan van rechtswege vervallen. Door de in verband met deze wet op 27 juni 2020 gewijzigde statuten, hebben de houders van de voormalige klassieke aandelen aan toonder de mogelijkheid om zich tot uiterlijk 2 januari 2026 te melden bij Sligro Food Group om de toonderstukken in te leveren tegen uitgifte van aandelen die worden

opgenomen in het girale effectenverkeer. Per 31 december 2025 staan 3.720 (2024: 3.720) voormalige klassieke aandelen aan toonder uit bij aandeelhouders.

Het merendeel van de aandelen is in het bezit van Nederlandse beleggers. De verdeling van het aandelenkapitaal is ingeschat op basis van marktinformatie. Deze informatie omvat 78% van het kapitaal in 2025 (2024: 83%).

Verdeling aandelenkapitaal

in %	Particulier		Instituten		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Nederland	49	48	18	33	67	81
USA	0	0	0	2	0	2
België	0	0	0	0	0	0
Frankrijk	0	0	11	0	11	0
Overige Landen	0	0	0	0	0	0
Totaal	49	48	29	35	78	83



Aandeelhouders zijn verplicht melding te maken bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Er kunnen daarbij dubbeltellingen ontstaan waardoor deze meldingen niet altijd goed inzicht geven in het daadwerkelijk aantal vrij verhandelbare aandelen. Voor deze dubbeltellingen is waar mogelijk gecorrigeerd in onderstaande tabel.

Datum laatste melding	Meldingsplichtige	in %
16 mei 2025	Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group	3,00%
17 juli 2024	Van Lanschot Kempen Investment Management N.V.	5,00%
28 april 2021	B.V. Beleggingsfonds 'Hoogh Blarick'	5,00%
2 september 2020	NN Group N.V	10,00%
3 july 2015	Boron Holding N.V	5,00%
6 april 2009	Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V	5,00%
1 november 2006	Stichting Administratiekantoor Slippens	34,00%

We streven naar een regelmatig contact met onze investeerders, beleggers en analisten. Tweemaal per jaar, bij de publicatie van het halfjaarbericht en de jaarcijfers, organiseren we een analistenbijeenkomst bij onze zelfbedieningsvestiging in Amsterdam. Daarnaast hebben we actief contact met analisten en beleggers tijdens roadshows en conferenties.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt gehouden op 13 mei 2026.

Dividendbeleid

Sligro Food Group streeft naar een reguliere dividenduitkering in contanten van circa 60% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. Afhankelijk van de solvabiliteits- en liquiditeitspositie kan worden voorgesteld om een variabel dividend uit te keren. Het dividend wordt in twee termijnen betaald, bestaande uit een interim-dividend in de tweede helft van het jaar en een slotdividend na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Over 2025 belooft de voorgestelde dividenduitkering € 0,50, dit betekent een uitkeringspercentage van 0,73%.

Van het totale dividend is op 6 oktober 2025 reeds € 0,40 per aandeel als interim-dividend betaald, zodat een slotdividend resteert van € 0,10. Op kasbasis is in 2025 € 0,40 dividend per aandeel betaald, zijnde het interim-dividend over 2025.

x € 1	2025	2024	2023	2022	2021
Winst per aandeel	0,68	0,54	0,14	0,88	0,45
Dividend per aandeel	0,50	0,40	0,30	0,55	-

Meer informatie over Sligro Food Group

De website van Sligro Food Group (www.sligrofoodgroup.nl) bevat onder andere informatie over de Groep, de financiële resultaten, persberichten, statuten, beloning, aandelenbezit en -transacties van bestuurders en corporate governance. Deze informatie is beschikbaar in zowel het Nederlands als Engels.

Vormgeving:[CF Report](#)**Projectbegeleiding:**

CF Report / Sligro Food Group

Tekst:

Sligro Food Group

Fotografie:

Sander van der Veen Photography
New. Brand Activators
Stick to the Brand
iMediate
Total Creation

Druk:

Koninklijke Drukkerij Em. de Jong

Papier:

Dit verslag is gedrukt met
ecologische inkt
op FSC® gecertificeerd papier



Sligro Food Group N.V.

Corridor 11
5466 RB Veghel
corporatecommunicatie@sligro.nl