



Sligro Food Group N.V.

Samen Vooruit!

Jaarverslag 2022

Sligro Food Group

Voorwoord Koen Slippens

Samen Vooruit!

5

Ontwikkelingen 2022

23



Financiële resultaten

29



Mens en maatschappij

73



Duurzaam ondernemen

58



Inhoudsopgave

Kerncijfers 2022	4	Corporate Governance	49	Jaarrekening	
Voorwoord	5				
Kerngegevens	10	Personalia Directie	49	Geconsolideerd	
		Personalia Raad van Commissarissen	50	Geconsolideerde winst- en verliesrekening	106
		Corporate Governance	52	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	107
Sligro Food Group	11	Corporate Governance verklaring	55	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	108
		Bestuurdersverklaring	56	Geconsolideerde balans	109
Historie	12			Geconsolideerd overzicht van wijzigingen	
Onze strategie	13	Duurzaam ondernemen	58	in het eigen vermogen	110
Hoe wij waarde toevoegen	16			Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	111
Marktbenadering	17	Milieu	66		
Synergie	21	Mens en maatschappij Governance	73	Vennootschappelijk	
			87	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	149
				Vennootschappelijke balans vóór winstbestemming	150
Ontwikkelingen 2022	23			Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	151
		Raad van commissarissen		Overige toelichtingen	153
Financiële resultaten	29	Bericht van de Raad van Commissarissen	91	Overige gegevens	
		Remuneratierapport	95	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	154
Vooruitzichten	37			Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming	165
				Overige informatie	
Risicomanagement	41			Vijfjarenoverzicht	166
				EU taxonomie tabellen	167
				Profiel	169
				Belangrijke data	170
				Het aandeel en dividendbeleid	171

Disclaimer

Deze kopie van het jaarverslag van Sligro Food Group N.V. over het boekjaar 2022 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>

Kerncijfers 2022

x € miljoen

'Het jaar stond in het teken van het managen van de inflatie, welke een grote impact had op de inkooprijzen van producten en de kosten.'

Rob van der Sluijs
CFO

2.483

Omzet

2021: 1.898
Mutatie: 30,8%

126

Ebitda

2021: 109
Mutatie: 15,2%

39

Nettowinst

2021: 20
Mutatie: 93,6%

43

Ebit

2021: 25
Mutatie: 71,1%

6

Vrije kasstroom

2021: 15
Mutatie: -59,0%

0,55

Voorgesteld dividend per aandeel (x € 1)

2021: 0,00

-33,4

CO₂-reductie t.o.v. 2010
(% van de omzet)

2021: -19,5

11,8

Duurzaam assortiment
(% van de omzet)

2021: 10,8

4.113

Aantal medewerkers (FTE)¹⁾

2021: 3.987
Mutatie: 3,1%

70/30

Man/vrouw verdeling¹⁾ (%)

2021: 71/29

¹⁾ Per einde jaar.

Voorwoord

Koen Slippens, CEO

‘Ondanks alle uitdagingen die in 2022 op ons pad kwamen, zijn wij vooral verheugd over het herstel van de markten waarin wij actief zijn en de marktaandeelwinst die we hebben geboekt.’



Economie en markt

2022 begon met een lockdown die uiteindelijk in februari volledig werd opgeheven. In de loop van het eerste kwartaal trok het herstel in Nederland en België dan ook steeds verder aan en eind maart bereikten we in de meeste klantsegmenten omzetten die dicht tegen het niveau van voor COVID-19 lagen. In de daarop volgende kwartalen draaiden onze klanten gelukkig weer op volle toeren, want de consument genoot van de 'herwonnen vrijheid' en zocht de horeca, pretparken en evenementen massaal op. De gevreesde COVID-19 najaarsgolf bleef gelukkig uit, waardoor we ook het Sint- en Kerstseizoen volop met elkaar konden beleven. Twee jaren COVID-19 heeft voor een grote verstoring in de wereldwijde Supply Chain gezorgd en dat effect werd versterkt door de gevolgen van de oorlog in Oekraïne. We kregen te maken met tekorten en grote schaarste in een deel van ons assortiment, waardoor we net als de rest van de markt de toemende vraag maar moeizaam konden bijbenen. Daar waar mogelijk hebben we dat met grotere voorraadbuffers opgelost, maar we moesten vaker dan klanten van ons gewend zijn 'nee verkopen'. Tegen het einde van het jaar zagen we wel enige verbetering.

Het jaar kenmerkte zich ook door schaarste aan medewerkers en transport. Waar in veel sectoren zoals het openbaar vervoer, de luchtvaart, de zorg en ook in de horeca, noodgedwongen gekozen werd om het aanbod in te krimpen, hebben wij er voor gekozen de continuïteit van onze dienstverlening maximaal op peil te houden. Met de inzet van koeriers en buitenlandse chauffeurs lukte het ons een redelijke tijdigheid van leveren te realiseren, maar wel tegen hoge kosten.

De inflatie nam gedurende 2022 met grote stappen toe. De eerder genoemde schaarste in producten, mensen en transport zorgde al voor een opwaarts prijseffect en de oorlog in Oekraïne en de daaraan verbonden energiecrisis zorgden nogmaals voor een opdrijvend effect. Alhoewel we een deel hiervan hebben kunnen opvangen door efficiëntieverbeteringen, hebben we ook een deel van de kosten ten laste van ons resultaat moeten nemen en een deel van de prijseffecten doorgegeven in de verkoopprijs aan onze klanten. Hoewel de meeste van onze klanten die prijsstijging ook weer doorgeven in hun prijzen aan de consument, leek dat in 2022 nog maar beperkt impact te hebben op de afzetvolumes.

Ondanks alle uitdagingen die in 2022 op ons pad kwamen, zijn wij vooral verheugd over het herstel van de markten waarin wij actief zijn en de marktaandeelwinst die we hebben geboekt. Onze klanten konden weer

ondernemen en onze medewerkers konden zich weer van hun beste kant laten zien en onze klanten helpen waar maar mogelijk.

Gelukkig weer **Samen Vooruit!**

Onze strategische agenda

We kenden dus nogal wat bijzondere uitdagingen in de operationele uitvoering als gevolg van de onrust in de wereld. Hoewel we de prestatienormen voor volledige en tijdige levering in delen van het jaar niet op het 'normale' niveau hebben kunnen halen, zijn we van mening dat we naar omstandigheden een heel behoorlijke prestatie hebben neergezet. Na de herstart konden we ook voor het eerst echt testen wat de samenwerking met Heineken ons ging brengen aan meer verkopen bij bestaande klanten. Al snel in het jaar werd tot ons genoeg duidelijk dat de doelen die we daar gesteld hadden (€ 100 miljoen extra verkopen bij bestaande klanten na vier jaar) worden overschreden.

Naast ons productaanbod zoeken wij ook naar voor onze klanten relevante diensten, die hen helpen succesvol te zijn en hen ontzorgen in hun dagelijkse operatie. In 2022 hebben we de focus gelegd op het verwaarden van de propositities die in eerdere jaren zijn ontwikkeld, en met succes. De oplossingen die wij bieden onder 'Slimme Keuken' en 'Kleinste Keuken' bieden juist in tijden van personeelsschaarste voor onze klanten een uitkomst.

Onze digitale omgeving is in toenemende mate de plaats waar klanten in contact zijn met Sligro Food Group. Ongeacht of zij kiezen voor bezorging of zelfbediening, oriënteren en informeren klanten zich op onze website. Onze digitale ambitie is erop gericht het gemak van de klant in die omgeving te vergroten en daar informatie en oplossingen toe te voegen die onze klanten écht verder brengt.

In een groeiende organisatie die nu in twee landen actief is, is het van belang dat we aandacht besteden aan uniformering van de processen en de beheersing daarvan. Hoewel meer formaliseren nodig is, bewaken wij wel de balans met het ondernemerschap in de organisatie. Dat vraagt, naast een sterke en ondernemende bedrijfscultuur, duidelijke kaders, een heldere rolverdeling, uniformiteit in processen en dat moet worden ondersteund vanuit uniforme systemen en data. Een belangrijke stap daarin namen we in 2022 door in Antwerpen de eerste SAP livegang te realiseren. Voor Sligro Food Group als geheel is de keuze voor een eerste livegang op één locatie de juiste gebleken. De opstartproblemen die zich nu nog voordoen in Antwerpen lossen we op in de hypercare fase, zodat die zich bij een

verdere uitrol niet meer voordoen. Dat betekent wel dat de medewerkers en met name bezorgklanten van Sligro-ISPC Antwerpen die opstartproblemen ervaren. We zien echter dat deze stap voor stap worden opgelost en de rust in de operatie terugkeert. De kosten voor hypercare en operationeel herstelwerk die gepaard gaan met deze fase zijn aanzienlijk.

Door de noodzakelijke afbouw van mensen in de afgelopen jaren en de krappe arbeidsmarkt post COVID-19 zagen we bij de herstellende vraag op veel plaatsen in de organisatie de druk toenemen. In de operatie werkten we een groot deel van het jaar met een te grote hoeveelheid uitzendkrachten, waardoor er onbalans met de vaste medewerkers was. Wij hebben namelijk de voorkeur voor een groter percentage medewerkers in vaste dienst. Op het servicekantoor in Veghel hebben we de nodige vacatures en op een aantal afdelingen opereerden we soms op 80% van de vaste formatie. We hebben in 2022 daarom onze werving & selectie afdeling en inspanningen versterkt om voldoende getalenteerde mensen naar Sligro Food Group te kunnen halen en dat loont.

Duurzaam ondernemen

Voor een beursgenoteerd familiebedrijf als Sligro Food Group is duurzaam ondernemen vanzelfsprekend en is dan ook een integraal onderdeel van onze strategische ambitie. In 2022 is wel veel van de aandacht en energie gaan zitten in de voorbereidingen op de nieuwe Europese wetgeving op het vlak van verslaggeving over duurzaamheid. Wij juichen de initiatieven om meer transparantie en vergelijkbaarheid in de keten te creëren toe en bereiden ons daar dan ook zorgvuldig op voor. We moeten echter waken dat al die aandacht voor rapportage niet te veel ten koste gaat van het daadwerkelijk verbeteren van onze prestaties op duurzaamheid. Om die balans te bewaken hebben wij in 2022 onze MVO Stuurgroep geïntroduceerd die, naast de aandacht voor alle rapportagevereisten van de CSRD en EU Taxonomie, kijkt naar de initiatieven om de prestaties te verbeteren.

Verbeteringen waren er in 2022. Onze doelstelling om in 2025 een reductie van 40% CO₂-uitstoot in relatie tot de omzet te realiseren ten opzichte van 2010, is dit jaar met een reductie van 33,4% een stuk dichterbij gekomen. Het omzetaandeel van ons duurzaam assortiment is in Nederland dit jaar gestegen van 10,8% naar 11,8% en de medewerkerstevredenheid op basis van StakeholderWatch is gestegen van 62 naar 66.

Resultaten

De nettowinst kwam in 2022 uit op € 39 miljoen, oftewel een verbetering ten opzichte van vorig jaar van € 19 miljoen. Ten opzichte van vorig jaar was de impact van bijzondere baten en lasten op de nettowinst (boekwinsten,

desinvesteringen en acquisities) € 8 miljoen positief. Er was dus sprake van een operationele verbetering van het resultaat van € 11 miljoen ten opzichte van een jaar eerder.

Die verbetering was het netto resultaat van een krachtig omzetherstel enerzijds en een sterke stijging van de kosten anderzijds. Ons beeld op de impact van die beide factoren hebben we in de loop van het jaar steeds moeten bijstellen op basis van nieuwe groei- en inflatieverwachtingen. Na een goede zomer hebben we onze eigen verwachtingen naar boven bijgesteld, maar werden uiteindelijk langer dan verwacht geconfronteerd met extra kosten in de logistieke operatie en de kosten rond de livegang van SAP in Antwerpen. Ondanks de mooie verbetering jaar op jaar, bleef het resultaat wel achter bij onze eigen nazomerse verwachtingen.

Onze vrije kasstroom was in 2022 € 6 miljoen positief. Samen met de desinvesteringsopbrengsten van € 19 miljoen was sprake van € 25 miljoen inkomende kasstroom. Die is aangewend voor de uitkering van een interim dividend over 2022 van € 13 miljoen en een afname van de schuld met € 12 miljoen, waarmee onze financiële positie is versterkt.

Dividend

In 2022 hebben we ons dividendbeleid weer kunnen hervatten. Op basis van dat beleid en een gerealiseerde nettowinst van € 0,88 per aandeel, wordt een dividend over 2022 voorgesteld van € 0,55 oftewel een uitkering van 63%. In 2022 is reeds een interim dividend uitgekeerd van € 0,30 per aandeel waardoor een slotdividend resteert van € 0,25 per aandeel.

Overname Metro België

Aan het einde van 2022 konden we melden dat de rechtbank in Antwerpen in het proces van de gerechtelijke reorganisatie van Makro Cash & Carry Belgium N.V. de gerechtsmandatarissen gemachtigd had om het merendeel van de Metro-activiteiten in België aan Sligro Food Group te verkopen. Op 3 januari van 2023 werd de transactie geëffectueerd en zijn de negen Metro groothandels in Antwerpen Zuid, Wevelgem, Luik, Hasselt, Middelkerke, Namen, Sint-Katelijne-Waver, Brussel en Vorst overgenomen. Ook het vastgoed van de vestiging in Luik is gekocht. Naast de medewerkers van die locaties namen we een honderdtal medewerkers vanuit de regiostructuur en het hoofdkantoor over en boden we de medewerkers van de vestiging in Antwerpen Noord, die niet is overgenomen, een functie aan in de nabijgelegen Sligro-ISPC vestiging in Antwerpen. We hebben de vestigingen in de eerste week van januari kortstondig gesloten, om

‘2023 zal in het teken staan van ‘Samen Slimmer’. Die slimheid hebben we nodig om de kansen en uitdagingen die we als maatschappij, als branche, als mens en als bedrijf hebben, in te vullen.’

Koen Slippens
CEO

ze binnen enkele dagen daarna één voor één te heropenen op basis van de technische infrastructuur en assortimenten van onze Groep. Naar verwachting zal de omzet binnen enkele jaren weer teruggebracht kunnen worden naar het oude niveau.

Nieuwe rapportagevereisten

In november 2022 heeft de Europese Unie de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangenomen. In deze nieuwe richtlijn staat dat bedrijven verplicht worden te rapporteren over de impact van hun activiteiten op mens en milieu. De CSRD-richtlijn moet zorgen voor meer transparantie over en betere kwaliteit van duurzaamheidsinformatie.

De CSRD-richtlijn vereist van grote bedrijven dat ze rapporteren over zaken als CO₂-uitstoot en het sociaal kapitaal, maar ook over de impact die je als bedrijf hebt op biodiversiteit en mensenrechtenschendingen in de keten. De richtlijn is een uitbreiding van de bestaande Europese richtlijn rondom duurzaamheidsverslaglegging: de Non-Financial Reporting Directive (NFRD). Sligro Food Group behoort tot de eerste groep bedrijven die met het verslag over het boekjaar 2024 moet voldoen aan de CSRD. In 2021 zijn wij samen met een externe adviseur gestart met de voorbereidingen daartoe.

Sinds 2010 doen wij op geïntegreerde wijze verslag van onze financiële en duurzame prestaties. Dat past het best bij onze visie op actief duurzaam ondernemen, het voorkomt doublures en houdt ons jaarverslag leesbaar. De CSRD beschrijft niet alleen de duurzaamheidsonderwerpen maar geeft ook aan op welke wijze daarover gerapporteerd dient te worden en in welk format dit moet gebeuren. In dit jaarverslag hebben wij die al zo veel mogelijk gevolgd, met als gevolg dat de volgorde van hoofdstukken afwijkt van voorgaande jaren en dat specifieke onderwerpen op een andere plaats beschreven worden.

Op deze manier nemen wij onze organisatie en alle stakeholders stap voor stap mee naar de verplichte CSRD die in 2024 in werking treedt. Daarmee komen wij ook tegemoet aan de verzoeken op dit gebied van een aantal van onze aandeelhouders en rating agencies.

Risicomanagement

Zoals elk jaar heeft ook in 2022 een herbeoordeling van de belangrijkste risico's en aandachtsgebieden ten opzichte van onze strategische intenties plaatsgevonden. 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.

Vooruitzichten

Zoals we wel vaker hebben aangegeven, is het niet eenvoudig te voorspellen wat er het komende jaar in onze markten zal gaan gebeuren. Al enkele jaren lijkt de correlatie tussen consumentenvertrouwen, werkloosheidscijfers en ontwikkeling van de foodservicemarkt niet langer aanwezig te zijn. De bestedingen van de consument in het 'out of home' kanaal bleven ook afgelopen jaar op peil, ondanks het gebrek aan vertrouwen, en wij gaan er vanuit dat dit ook in het grootste deel van 2023 het geval zal zijn. De inflatie zal op hoog niveau blijven, hetgeen zal leiden tot verder stijgende prijzen in de groothandelsmarkt en uiteindelijk ook richting de consument. In welke mate dat de bestedingen zal drukken valt nog te bezien, aangezien de compensatie op energiekosten, belastingverlichting en stijgende lonen enig tegenwicht zullen bieden.

Voor Sligro Food Group betekent dit dat we flexibel moeten zijn. We gaan uit van groei in volumes, als gevolg van een outperformance van de markt, wat gecombineerd met een hoge inflatie tot een mooie omzetstijging zal moeten leiden. Het goed managen van inflatie in de prijsstelling in combinatie met beheersing van de kosten zijn belangrijke thema's op de agenda van 2023.

In 2023 verwachten we nog volop te kunnen doorgaan op de ingeslagen weg van meer verkopen aan bestaande klanten vanuit de samenwerking met Heineken en de verbeterde aanpak op vers en wijnen; “vullen” noemen we dat. De verwachting is daarom dat we, na een aantal uitdagende jaren, onze operationele performance zullen herstellen door relatieve rust in de organisatie.

Ook als het gaat om slimme oplossingen voor onze klanten zullen we in 2023 verder bouwen op de in het afgelopen jaar ingeslagen weg. Onze communicatie willen we intensiveren zodat onze klanten, juist in deze dynamische tijden, nog beter weten wat ze kunnen verwachten van producten en diensten en daar waar mogelijk meer zelf in de gelegenheid worden gesteld passende oplossingen te vinden en af te nemen.

Op het digitale vlak zullen we vooral inzetten op oplossingen die niet alleen onze klanten helpen, maar ook de efficiency van onze eigen operatie vergroten. Ook zullen we processen als zelfservice toevoegen om het makkelijker te maken voor onze klanten om zaken met ons te doen.

Na de eerste livegang in 2022 zullen we de huidige SAP oplossing optimaliseren en een planning maken voor de verdere uitrol in de rest van België en Nederland. Los van de implementatie van de techniek zullen we veel aandacht besteden aan de verandering van organisatie en processen naar de standaarden die we voor de toekomst groepsbreed wensen. Uniform werken met de support van de systemen en data zal ervoor zorgen dat we de komende jaren beheerst verder kunnen groeien.

In een krappe arbeidsmarkt zullen we de inspanningen om uniek en onderscheidend te zijn moeten intensiveren. Creatieve en effectieve werving, vernieuwde arbeidsmarktcommunicatie, onboarding en meer zichtbaarheid bij relevante onderwijsinstellingen zijn gebieden waarop we willen versnellen in 2023. De aandacht voor de reeds bij ons aanwezige medewerkers blijft onverminderd groot met extra aandacht voor talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en opleidingen.

Onze initiatieven op het gebied van de mens, het milieu en ons assortiment worden uitgezet in een heldere roadmap en steeds meer in relatie gebracht tot concreet meetbare KPI's. De reductie van CO₂ gaat komen uit de verbouwingen die we in 2023 gaan doen, de inzet van elektrisch transport en de uitbreiding van ons zonnepanelenpark. Bovendien onderzoeken we of we de inkoop van de energie die we niet zelf opwekken naar groen kunnen

brengen, mits economisch haalbaar. In 2023 moeten en zullen we ook grote stappen zetten in de rapportages over onze duurzame inspanningen om tijdig gereed en compliant te zijn met de eisen vanuit de Corporate Sustainability Reporting Directive.

Aan het begin van 2023 zijn we eigenaar geworden van negen vestigingen van Metro in België. De vestigingen hebben, sinds de opstart van de gerechtelijke reorganisatie onder Metro, omzet ingeleverd en in de eerste weken van 2023 hebben we bovendien de vestigingen korte tijd gesloten om de ombouw naar Sligro Food Group systemen, werkwijzen en assortiment mogelijk te maken. Bij de heropening zal de omzet op jaarbasis lager liggen dan waarvan sprake was voorafgaand aan de gerechtelijke reorganisatie. Door eenmalige kosten en opstartverliezen verwachten we in 2023 een operationeel verlies (ebitda) bij deze activiteiten. In 2024 verwachten we reeds een positieve ebitda te kunnen realiseren en daarmee onze positie in de Belgische foodservicemarkt significant te versterken.

2023 zal in het teken staan van Samen Slimmer. Samen als teams binnen Sligro Food Group. Nederland en België, bestaande collega's en de vele nieuwe Metro-collega's, servicekantoor en de collega's in het veld, functionele teams en cross functionele teams, digitaal en analoog, Supply Chain en sales. Maar ook buiten Sligro Food Group samen met partners, leveranciers, klanten en onze omgeving, want samen zijn we slimmer. En die slimheid hebben we hard nodig om de kansen en uitdagingen die we als maatschappij, als branche, als mens en als bedrijf hebben, in te vullen.

Wij zien dat zeker niet als een donkere wolk maar als een mooie uitdaging én een verantwoordelijkheid en die pakken we graag samen op. Samen Slimmer dus!

Koen Slippens
CEO

Kerngegevens¹⁾

x € miljoen	2022	2021	Mutatie (%)
Resultaat			
Omzet	2.483	1.898	30,8
Ebitda	126	109	15,2
Ebita	67	49	38,1
Ebit	43	25	71,1
Nettowinst	39	20	93,6
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	91	73	24,1
Vrije kasstroom	6	15	(59,0)
Voorgesteld dividend	24	0	
Vermogen einde boekjaar			
Eigen vermogen	479	453	5,8
Netto geïnvesteerd vermogen ²⁾	800	805	(0,6)
Netto rentedragende schuld	365	382	(4,5)
Totaal vermogen	1.421	1.233	15,2
Medewerkers			
Aantal medewerkers (FTE) ³⁾	4.113	3.987	3,1
Man/vrouw verhouding aantal medewerkers ³⁾	70/30	71/29	
Man/vrouw verhouding Senior Management ³⁾	72/28	70/30	
Man/vrouw verhouding Executive Board ³⁾	100/0	100/0	
Man/vrouw verhouding Raad van Commissarissen ³⁾	67/33	100/0	
Personeelskosten ⁴⁾	228	211	
Omzet per medewerker ⁹⁾ (x € 1.000)	618	477	29,4
Personeelskosten per medewerker ⁹⁾ (x € 1.000)	57	53	6,8
Duurzaam ondernemen			
CO ₂ -reductie t.o.v. 2010 in %	(33,4)	(19,5)	
Duurzaam assortiment in % omzet ⁵⁾	11,8	10,8	
Tevredenheid klanten ⁶⁾	68	69	
Tevredenheid medewerkers ⁶⁾	66	62	
Tevredenheid leveranciers ⁶⁾	63	66	
Investerings			
Netto-investeringen ⁷⁾	59	47	26,0
Afschrijvingen en amortisatie ⁸⁾	(48)	(49)	2,9

	2022	2021	Mutatie (%-punt)
Verhoudingsgetallen			
Toename omzet in %	30,8	(2,5)	33,3
Autonome omzetgroei in %	30,8	(2,5)	33,3
Toename winst in %	93,6	128,5	(34,9)
Brutowinst in % omzet	26,7	26,3	0,4
Ebitda in % omzet	5,1	5,8	(0,7)
Ebita in % omzet	2,7	2,6	0,1
Ebit in % omzet	1,7	1,3	0,4
Winst (verlies) in % omzet	1,6	1,1	0,5
Nettowinst (verlies) als % gemiddeld eigen vermogen	8,3	4,5	3,8
Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	5,3	3,1	2,2
Netto rentedragende schuld/ebitda ⁹⁾ in %	1,4	1,8	(0,4)
Eigen vermogen in % totaal vermogen	33,7	36,7	(3,0)
Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal			
x € 1	2022	2021	Mutatie (%)
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,19	44,17	0,0
Eigen vermogen	10,84	10,25	5,8
Winst	0,88	0,45	93,6
Voorgesteld dividend	0,55	0,00	

¹⁾ Voortgezette bedrijfsactiviteiten.

²⁾ Exclusief geassocieerde deelnemingen.

³⁾ Per einde jaar.

⁴⁾ Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten.

⁵⁾ Betreft het duurzaam assortiment in Nederland, 2021 data verbeterd.

⁶⁾ Data op basis van Stakeholderwatch, gemiddelde laatste 90 dagen, vanaf 2021 inclusief België.

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

⁸⁾ Exclusief bijzondere waardeverminderingen en afschrijvingen op overige immateriële activa en activa met gebruiksrecht.

⁹⁾ Op basis van gemiddeld aantal medewerkers.

Sligro Food Group



**B2B foodservicebedrijven
in Nederland en België**
**Groothandels voor de etende
en drinkende mens**

Zelfbediening
Bezorging

Onze formules / marktbenadering

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

Onze productie- bedrijven

SmitVis
Culivers

Onze verspartners

Kaldenberg Slagerijen
Ruig, Wild & Gevogelte
Verhoeven, Bakkerij

Partnerships

Heineken Nederland

Breed assortiment

Food (DKW, vers, diepvries)
Dranken
Non-food (aan food gerelateerd)

Aantal artikelen

circa

75.000

Aantal medewerkers

5.185

Kanalen

Bezorging 66%

Zelfbediening 34%

Omzet

(x € miljoen)

2.483

Sligro Food Group

90%

Nederland

10%

België

Historie

1935

Abel Slippens start onder de naam **'Slippens Groothandel'** een groothandel in margarine, vetten en oliën.



1992

Start met de eerste **groothandel** waarin zelfbediening en bezorging gecombineerd werden.



1996

Met de overname van Van Hoeckel werd de Groep actief in het institutionele segment van de foodservicemarkt.

1961

Opening van de eerste **Sligro Zelfbedienings-groothandel**.

1987

Overname van zelfbedieningsgroothandel **Jan Louwers** in Eindhoven en de eerste stap in de groothandelsmarkt voor horecaondernemers.

1989

Sligro Food Group krijgt een **beursnotering in Amsterdam**

2001

Start in foodretail met franchise supermarkten **door overname van Prisma Foodretail**.

2002

Door de overname van EMTÉ, de helft van de Edah-winkels (2006) en Sanders Supermarkten (2010), **groeit foodretail door tot ruim 130 EMTÉ supermarkten in 2018**. In dat jaar werd besloten de foodretail-activiteiten te verkopen en te focussen op foodservice.

2004

Met de overname van VEN Groothandel-centrum wordt **de positie van Sligro in de foodservicemarkt aanmerkelijk versterkt**, met name in de Randstad van Nederland.

2014

Opening van de eerste Sligro zelfbediening in het 3.0 format in Maastricht.



2016

Uitbreiding naar België met de overnames van JAVA (2016) en ISPC (2017)

2018

Opening van **Sligro-ISPC in Antwerpen**, de eerste Sligro-ISPC vestiging in België.



2017

Start van de **strategische samenwerking in foodservices met Heineken Nederland**.

2019

Overname van de activiteiten van **De Kweker**, groothandel in Amsterdam.

2022

Toestemming om **Metro-groothandels** in België over te nemen.

Onze strategie

Doelstellingen

Autonome omzetgroei*

circa **3%**

Beoogde winstgroei

gelijke tred met de omzettoename

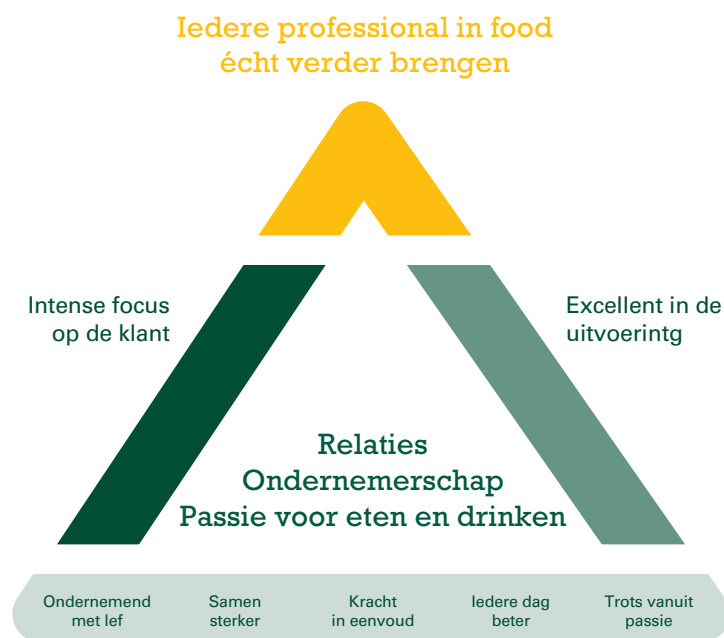
CO₂-reductie in 2030**

50%
als percentage

* De 3% is gebaseerd op een meerjarige gemiddelde over de economische cyclus met een inflatieverwachting van 1,5% per jaar en een volumetoename van eveneens 1,5% per jaar. Met de huidige inflatieniveaus en marktbevingen door COVID zal de groei de komende jaren naar verwachting hoger liggen.

** Op basis van de scope definitie zoals sinds 2010 door Sligro Food Group gehanteerd, als percentage van de omzet.

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



Ons kompas

Wij zien het als onze rol om **iedere professional in food écht verder te brengen**. In ons vak gaat het steeds meer niet alleen om het correct, tegen de juiste prijs, op tijd en volledig beleveren van onze klanten van food en aan food gerelateerde non-foodproducten, onze klanten verwachten meer van ons. Men wil ontzorgd worden via tal van diensten, en data en digitalisering vormen daarbij in toenemende mate een belangrijke basis.

Wij hanteren daarbij 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**. Een totale organisatie die altijd een extra stap zet voor een klant en begrijpt 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 supply chain en zien we een toenemend belang van data, (digitale) platforms, systemen en innovatie.

De organisatie wordt gedreven door onze resultaatgerichte, ondernemende cultuur. Daarin staat consequent de langetermijnrelatie met klanten, medewerkers, leveranciers en andere stakeholders centraal. Ook onze gezamenlijke passie voor lekker, goed en eerlijk eten is verankerd in het DNA van ons bedrijf.

In een groeiende organisatie heeft het bewaken en verder uitdragen van die typische cultuur dan ook nadrukkelijk onze aandacht. De instroom van nieuw talent, en daarmee nieuwe ervaring, en de kennis bij collega's met de nodige Sligro Food Group jaren op de teller, geeft ons een mooie en krachtige mix.

Die zullen we steeds verder versterken door onze inspanningen op thema's als diversiteit en inclusiviteit. Het bouwen aan en effectief laten samenwerken van uitgebalanceerde, diverse teams krijgt vanuit ons leiderschapsprogramma alle aandacht.

Sligro Food Group opereert in een concurrerende omgeving waarin kostenstijgingen deels kunnen worden doorberekend in de verkoopprijzen. Het overige deel vangen wij op door de efficiency van de bedrijfsvoering continu te verbeteren, onder meer door effectieve logistieke, communicatie-, data- en informatiesystemen.

De Groep koopt overwegend zelfstandig in voor zowel de Nederlandse als Belgische bedrijfsonderdelen. Internationaal volumes stapelen waar mogelijk en lokaal inkopen waar gewenst, geeft ons daarbij een mooie mix van synergie en lokale fit. Door ons lidmaatschap bij de coöperatieve inkoopvereniging Superunie kunnen we bovendien gebruik maken van schaalvoordelen van gezamenlijke inkoop met de overige leden.



‘Wij zien het als onze rol om iedere professional in food écht verder te brengen.’

Dirk van Iperen
Directeur Bezorging Nederland

Wij beogen een gemiddelde jaarlijkse autonome omzetgroei over de economische cyclus heen van circa 3%, waarbij een inflatieniveau van ongeveer 1,5% is verondersteld. Met de huidige inflatieniveaus en marktbewegingen, veroorzaakt door onder meer COVID-19, zal de groei de komende jaren naar verwachting hoger liggen. Door middel van acquisities verwachten wij harder te kunnen groeien, maar deze groei vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats. Wij streven ernaar om de winstgroei gemiddeld ten minste gelijke tred te laten houden met de omzettoename.

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

Onze strategie is erop gericht om aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement te kunnen bieden. Wij willen daarbij op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen en leggen ook daarover verantwoording af. Met de komst van de nieuwe verslaggevingsregels rond duurzaamheid zal die transparantie nog verder toenemen. Verderop in dit verslag gaan wij daar nader op in. Economisch en maatschappelijk rendement gaan bij ons beursgenoteerde familiebedrijf al jaren uitstekend hand in hand. Dat vormt de basis voor de zelfstandige positie in de markt, die Sligro Food Group op langere termijn wenst te behouden.

Ons huis, het kompas voor Sligro Food Group

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**. Vanuit onze kernwaarden, de kracht van onze mensen, infrastructuur en samenwerking met onze partners voegen wij langetermijnwaarde toe voor alle stakeholders.

Iedere professional in food écht verder brengen

Wat helpt ons?

Intense focus op de klant

Excellent in de uitvoering

Wie zijn we?

Relaties

Passie voor eten en drinken

Ondernemerschap

Waar staan we voor?

Ondernemend met lef

Samen sterker

Kracht in eenvoud

Iedere dag beter

Trots vanuit passie

Waar spelen we?

Nederland / België

Hoe voegen we waarde toe?

Intense klantfocus

Excellente uitvoering

Langetermijnwaardecreatie

Strategieën 2022-2025

- Oogsten, groeien, rendement verbeteren
- Intense focus op de klant
- Digitale ambitie
- Uniforme werkwijze
- Mens en organisatie strategie
- Duurzaam ondernemen

Hoe wij waarde toevoegen

Vanuit onze kernwaarden, de kracht van onze mensen, infrastructuur en samenwerking met onze partners voegen wij langetermijnwaarde toe voor alle stakeholders.

Middelen

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

Centrale IT infrastructuur
met geïntegreerde online & data competenties.

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

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

Betrokken medewerkers
verenigd in onze ondernemende cultuur.

Langjarig partnership
met Heineken.

Trends en ontwikkelingen

Digitalisering

Digitalisering en de effecten op de foodservice markt.

Duurzaam ondernemen

De invloed en impact van duurzaamheidsthema's hebben een steeds grotere invloed op het succes van ondernemen.

Arbeidsmarkt

Bedrijven zullen richting 2025 een antwoord moeten formuleren op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt.

Markten

In het post-covidtijdperk zal de foodservicemarkt gedreven door veranderd gedrag van consumenten en marktomstandigheden verd er consolideren.

Iedere professional in food
écht verder brengen

Strategieën

Oogsten, groei en rendement

Oogsten, autonoom groeien en ons rendement verbeteren, door het verzilveren van de initiatieven van de afgelopen jaren, autonoom en met passende acquisities.

Intense focus op de klant

Intense focus op de klant in de breedte van de markt, door een passend aanbod van goed, eerlijk en lekker eten en drinken, diensten en nieuwe & bestaande oplossingen.

Digitale ambitie

De integrale propositie aan onze klanten significant verbeteren door onze digitale ambitie en bijbehorende randvoorwaarden te leveren.

Uniforme werkwijze

Internationaal uniforme wijze van werken (in een schaalbaar model), door succesvolle implementatie en omarming van nieuwe ERP omgeving.

Mens en organisatie

Klaar voor verdere (internationale) groei door onze mens- en organisatiestrategie te realiseren, met een Sligro Food Group-brede focus op het doorontwikkelen van leiderschap, aansturingsmodel, operational excellence, competenties en kernwaarden.

Duurzaam ondernemen

Het aantoonbaar realiseren van onze doelstellingen op duurzaam ondernemen, door toevoegen van initiatieven met bijbehorende interne en externe communicatie.

Uitkomsten 2025

Klanten

Klanttevredenheid ZB
Klanttevredenheid BS
Aanbod en impact Solutions vergroten
Verbeteringen in digitale propositie en randvoorwaarden

Medewerkers

Medewerkerstevredenheid
Digitale ambitie 2 voorbereid
Klaar voor 'land 3' in 2025
Uitrol ERP in Nederland en België gereed in 2025

Leveranciers en partners

Leverancierstevredenheid
Upsell Heineken
Marktaandeel JAVA verhogen

Maatschappij

40% CO₂-reductie (t.o.v. 2010)
15% Duurzaam assortiment NL
10% Duurzaam assortiment BE

Aandeelhouders

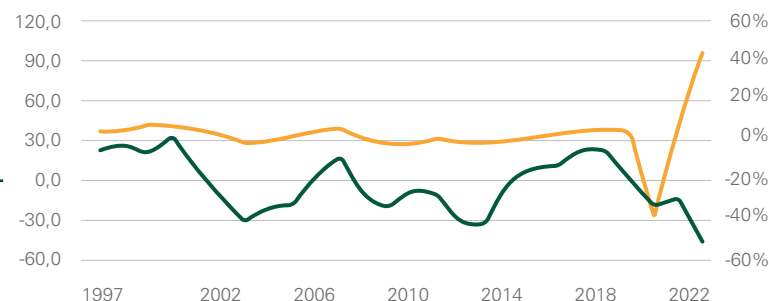
Autonome omzetgroei
Rendement +
Omzetgroei > overheadgroei

Marktbenadering

Sligro Food Group richt zich op de markt van eten en drinken. In Nederland en België is Sligro Food Group actief binnen alle belangrijke marktsegmenten van de foodservicemarkt. Van restaurant tot fastfood, van ziekenhuis tot hotel, van cateraar tot convenience, van pretpark tot sportvereniging, van mkb'er tot multinational, van café tot bioscoop. Die markt wordt ook wel het 'out of home' kanaal genoemd.

Relatie tussen consumentenvertrouwen en de groei van Foodservice

Consumentenvertrouwen
Omzetgroei Foodservice (in %)



‘Alles ‘achter de schermen’ wordt maximaal centraal aangestuurd. We kiezen zowel in Nederland als België voor deze structuur.’

Wij zijn indirect afhankelijk van foodbestedingen door de consument. Economische indicatoren als consumentenvertrouwen en werkloosheidscijfers zijn dan ook belangrijke voorspellers voor de ontwikkeling binnen onze markten. FoodService Instituut Nederland brengt traditioneel de relatie tussen consumentenvertrouwen en ontwikkeling van de Foodservice omzet in Nederland over meerdere jaren in beeld. De afgelopen jaren blijkt die relatie steeds minder duidelijk.

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

Marktaandelen

**Marktleider
Foodservice in Nederland**

25,6%

**Top vijf
Foodservice in België**

2,6%

Sligro Food Group			
Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor in Veghel (NL)			
Nederland		België	
Centrale backoffice Veghel		Centrale backoffice Rotselaar	
Sligro / De Kweker	Van Hoeckel	Sligro-ISPC	Java foodservice
Landelijk netwerk van zelfbedienings-vestigingen, bezorgservicevestigingen en distributiehubs voor Heineken.		Zelfbedienings- en bezorgservice-vestigingen, bezorgservicevestiging met afhaalbaarheid en bezorging vanuit Nederland.	
Sligro Verspartners (deelnemingen in drie versbedrijven), gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (SmitVis); grootkeukens (Bouter), kerstgeschenken (Tintelingen)			

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

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

In de foodservicemarkt in Nederland zijn wij marktleider met een marktaandeel van 25,6% (bron: FSIN). In België hebben we met JAVA Foodservice en Sligro-ISPC een top vijf positie met een marktaandeel van 2,6% (eigen inschatting, mede gebaseerd op data van Foodservice Alliance).

Marktpartijen Foodservice¹⁾

in %	2022	2021	2020
Sligro Food Group	25,6	24,9	25,3
Hanos	11,1	11,7	11,7
Pascal Groep	10,2	10,0	9,2
Bidfood	10,9	9,0	9,1
Makro	5,1	6,4	6,7
Drankengrossiers	12,7	10,9	11,3
Overige grossiers	11,8	13,2	13,2
Subtotaal grossiers	87,4	86,2	86,4
Logistieke service providers	6,5	7,3	7,3
Levering via retailers	6,1	6,4	6,2
	100,0	100,0	100,0

¹⁾ Bron: FSIN.



‘De zelfbedieningsvestiging leent zich bij uitstek als inspiratieomgeving en voorraad- en afhaalcentrum voor de kleinere foodserviceklant.’

Kees Kiestra

Directeur Zelfbedieningsgroothandels Nederland

Omzet Nederland²⁾

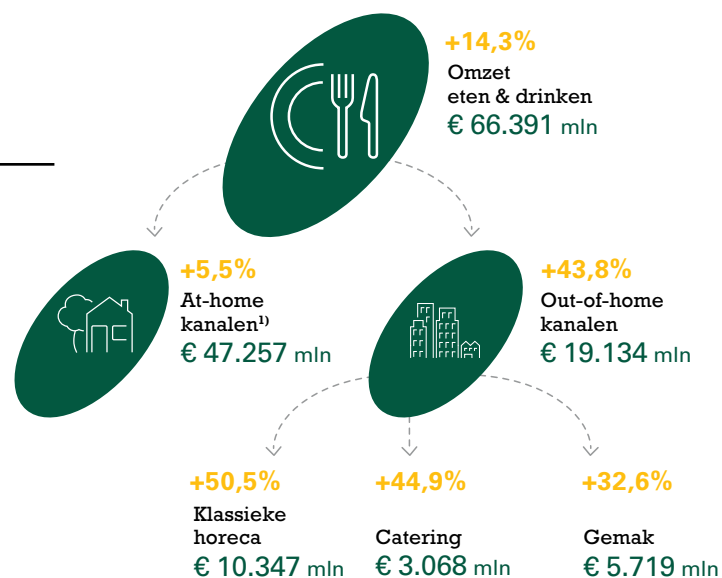
Bron: Foodservice Instituut Nederland

■ % groei 2021-2022

¹⁾ Exclusief non-food en levering horeca.²⁾ Consumentenbestedingen incl. BTW.

6,9 miljard
Marktomvang in
groothandelswaarde
in Nederland

17,8 miljoen
Inwoners
in Nederland

**Consumentenvertrouwen Nederland**

bron: CBS



Markt en marktomvang Nederland

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

Voor 2022 schat FSIN in dat de foodservicemarkt in consumentenbestedingen met 43,8% is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, gemeten op basis van een kalenderjaar. De marktomvang in consumentenbestedingen komt daarmee uit op circa € 19,1 miljard. De daarvan afgeleide markt in groothandelswaarde schat FSIN in op € 6,9 miljard en dat zou een toename van 38% betekenen ten opzichte van vorig jaar. Ten opzichte van 2019, toen FSIN de marktomvang in consumentenbestedingen inschatte op € 19,8 miljard, is de markt bijna terug op het oude niveau.

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, exclusief de volgende componenten:

- BTW
- Tabakswaaren
- Non-Food
- Eigen productiebedrijven

In totaal wordt onder deze FSIN-definitie ruim 20% van onze omzet uitgesloten.

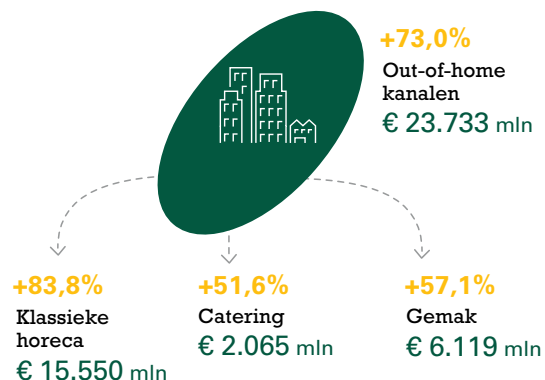
Omzet België

Bron: FoodService Alliance

■ % groei 2020-2021

9,6 miljard
Marktomvang in
groothandelswaarde
in België

11,6 miljoen
Inwoners
in België

**Consumentenvertrouwen België**

bron: NBB.stat



Markt en marktomvang België

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

Voor 2022 schat Foodservice Alliance voor België in dat de foodservice-markt in consumentenbestedingen met 73,0% is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, gemeten op basis van een kalenderjaar. De marktomvang komt daarmee uit op € 23,7 miljard. De daarvan afgeleide markt in groothandelswaarde schat Foodservice Alliance in op circa € 9,6 miljard en dat zou een toename betekenen van 92%.

De marktaandelen 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 ongeveer 60% van de markt volgens Foodservice Alliance wordt belevend vanuit de traditionele supermarkten en (vers) specialisten, waaronder alle niet volgesorteerde groothandels (d.w.z. alle gespecialiseerde groothandels zonder "volledig" assortiment). Voor de volgesorteerde groothandels resteert dus 40% van de markt.

In België ligt ons marktaandeel op basis van de 2022 marktcijfers rond de 2,6%.

Synergie

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

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

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

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

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

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

1
geïntegreerd bedrijf

Passie
voor eten en drinken

Unieke
ondernemende bedrijfscultuur

A man with a beard and a woman are looking at a laptop together in what appears to be a kitchen or cafe setting. The man is on the left, wearing a dark sweater, and the woman is on the right, wearing a brown zip-up top. They are both smiling and looking at the laptop screen. The background shows wooden paneling and a warm, indoor lighting.

'Het zal niet de eerste keer zijn dat we om twee uur 's nachts een bestelling plaatsen... Super handig!'

Nadine Pulles
Eigenaar Buitengoed Slavante
(Maastricht)

Jonge-honden-energie kunnen we erg waarderen

"Via het online bestelplatform van Sligro kunnen we op ieder moment van de dag bestellen. Het zal niet de eerste keer zijn dat we om twee uur 's nachts een bestelling plaatsen... Super handig! En ook dan zie je altijd de actuele productinformatie en -beschikbaarheid.

Een ander voordeel is dat iedere bestelling persoonlijk is. Handig, want ik hoef niet de hele lijst met producten voor onze keuken te checken om te zien of de bestelling voor de bar compleet is.

Naast het praktische stuk vind ik Sligro.nl ook een inspirerende omgeving. Neem de aanbevelingen die je vaak bij je bestelling te zien krijgt. Net wat luxere chocoladekrullen voor tijdens dat exclusieve feestje bijvoorbeeld, kunnen al een verschil maken.

We werken fijn samen met onze accountmanager bij Sligro, Kevin Verweij (links). Hij snapt wat je als klant nodig hebt. Hij is bijvoorbeeld uitstekende bereikbaar en komt beloftes na. Plus: hij heeft een mooie jonge-hondenenergie, hij doet altijd zijn uiterste best om je te helpen. Dat kan ik erg waarderen."

Ontwikkelingen 2022

‘Wij hebben er voor gekozen de continuïteit van onze dienstverlening maximaal op peil te houden, al moesten we daar meer kosten voor maken.’

Gerrit Buitenhuis
Chief Supply Chain Officer

Heropening van onze afzetmarkten

2022 begon met een lockdown die uiteindelijk in februari volledig werd opgeheven. In de loop van het eerste kwartaal trok het herstel in Nederland en België dan ook steeds verder aan en eind maart bereikten we in de meeste klantsegmenten omzetten die dicht tegen het niveau van voor COVID-19 lagen. In de daaropvolgende kwartalen draaiden onze klanten gelukkig weer op volle toeren, want de consument genoot van de ‘herwonnen vrijheid’ en zocht de horeca, pretparken en evenementen massaal op. De gevreesde COVID-19 najaarsgolf bleef gelukkig uit, waardoor we ook het Sint- en Kerstseizoen volop met elkaar konden beleven.

Twee jaren COVID-19 heeft voor een grote verstoring in de wereldwijde Supply Chain gezorgd en dat effect werd versterkt door de wereldwijde gevolgen van de oorlog in Oekraïne. We kregen te maken met tekorten en grote schaarste in een deel van ons assortiment, waardoor we net als de rest van de markt de toenemende vraag maar moeizaam konden bijbenen. Daar waar mogelijk hebben we dat met grotere voorraadbuffers opgelost, maar we moesten vaker dan klanten van ons gewend zijn ‘nee verkopen’. Tegen het einde van het jaar zagen we wel enige verbetering, maar we zijn nog niet op het ‘normale’ niveau beland. Om die reden hebben we de voorraadpositie dan ook nog niet afgebouwd en houden we de hogere buffers aan.

Het jaar kenmerkte zich ook door schaarste aan medewerkers en transport. We zagen die trends al een aantal jaren in onze markten maar er lijkt na COVID-19 een groter tekort te zijn ontstaan. Waar in veel sectoren zoals het openbaar vervoer, de luchtvaart, de zorg en ook in de horeca, noodgedwongen gekozen werd om het aanbod in te krimpen, hebben wij er voor gekozen de continuïteit van onze dienstverlening maximaal op peil te houden. Met de inzet van koeriers en buitenlandse chauffeurs lukte het ons een redelijke tijdigheid van leveren te realiseren, maar wel tegen hoge kosten. Naast kosten voor overnachtingen moest er ook met elke buitenlandse chauffeur een bijrijder mee om onze klanten in het Nederlands te woord te kunnen staan.

Ondanks alle uitdagingen die in 2022 op ons pad kwamen, zijn wij vooral verheugd over het herstel van de markten waarin wij actief zijn en de marktaandeelwinst die we in Nederland hebben geboekt. Onze klanten konden weer ondernemen en onze medewerkers konden zich weer van hun beste kant laten zien en onze klanten helpen waar maar mogelijk. Gelukkig weer **Samen Vooruit!**

Kosteninflatie

De inflatie nam gedurende 2022 met grote stappen toe. De eerdergenoemde schaarste in producten, mensen en transport zorgde al voor een opwaarts prijseffect en de oorlog in Oekraïne en de daaraan verbonden energiecrisis zorgden voor een nieuw oprijvend effect. Waar we normaliter één keer per jaar afspraken maken met onze leveranciers over hun prijzen, werden er nu tot wel vijfmaal toe prijsverhogingen aangekondigd en doorgevoerd en soms met tientallen procenten ineens. Ook onze eigen kosten voor arbeid, transport, energie en huur namen toe, naast de toegenomen inkooprijzen. Het was niet mogelijk om deze effecten volledig te compenseren door efficiencyverbeteringen. Een deel van de kosten hebben we ten laste van ons resultaat moeten nemen en een deel van de prijseffecten hebben we doorgegeven in de verkoopprijs aan onze klanten. Hoewel de meeste van onze klanten die prijsstijging ook weer doorgeven in hun prijzen aan de consument, leek dat in 2022 nog maar beperkt impact te hebben op de afzetvolumes.

Onze strategische agenda

Naast de aandacht voor de herstart van de operatie stond 2022 vooral in het teken van onze zes strategische pijlers richting 2025.

Oogsten, groei en rendement verbeteren

Binnen deze strategische pijler staat de borging van onze operationele prestatie centraal. Zoals reeds gemeld kenden we nogal wat bijzondere uitdagingen in de operationele uitvoering als gevolg van de onrust in de wereld. Hoewel we de prestatienormen voor volledige en tijdige levering in delen van het jaar niet op het ‘normale’ niveau hebben kunnen halen, zijn

we van mening dat we naar omstandigheden een heel behoorlijke prestatie hebben neergezet. Onze klanten vragen en verwachten echter meer van ons en daar zetten wij ons dan ook steeds voor in. Ook hier geldt dat wij de keuze hebben gemaakt er altijd te willen zijn voor onze klanten. Wij schrappen geen vluchten, passen de dienstregelingen niet aan, sluiten geen dagen. Dan gaat het natuurlijk links en rechts ook kraken, maar mede dankzij de geweldige inzet van onze collega's, onze partners en de flexibiliteit en medewerking van onze klanten, hebben we er samen toch een prachtig jaar van gemaakt.

Na de herstart konden we ook voor het eerst echt testen wat de samenwerking met Heineken ons ging brengen aan meer verkopen bij bestaande klanten. Al snel in het jaar werd duidelijk dat de doelen die we daar gesteld hadden (€ 100 miljoen extra verkopen bij bestaande klanten na vier jaar) worden overschreden. Ook het evenementenseizoen barstte weer los en draaide voor het eerst vanuit onze geïntegreerde infrastructuur. Er zijn nog voldoende verbeterpunten vinden wij, maar overall hebben we een succesvol festivalseizoen achter de rug.

Samen met onze verspartners hebben we ingezet op groei in het omzet-aandeel vers en wijn. Ook hier zien we dat we met de vernieuwde aanpak succesvol zijn en steeds meer klanten ook hun vers aankopen en wijn-afname bij ons concentreren.

Een belangrijk onderdeel van ons aanbod betreft onze Exclusieve Merken. In de zelfbediening is dat aandeel al ruim boven de 30% gestegen, maar in de bezorging zien we daar nog veel kansen. Zeker nu voor veel van onze klanten, door inflatie en tekorten, slim zakendoen meer dan ooit van belang is, kunnen de Exclusieve Merken van Sligro Food Group daar oplossingen bieden. Met de lancering van onze nieuwe zuivellijn Meyerij en de extra aandacht voor onze propositie in zelfbediening en bezorging, zien we het aandeel in de omzet toenemen.

Onze totaalpropositie is zeer geschikt voor grotere, nationaal of internationaal opererende klanten. Zowel in Nederland als België zagen we dat we veel van de aflopende contracten langjarig konden verlengen en bovendien kregen we er in beide landen een aantal mooie klanten bij, hetgeen de groei versnelde. De optimalisatie van onze infrastructuur in Nederland en België heeft onze aandacht, om zodoende ook de komende jaren de groei op een, zowel voor onze klanten als onszelf, interessante wijze vorm te kunnen blijven geven. Met name in België kunnen we de komende jaren

onze optimalisatieslag doorvoeren, nadat in 2022 alle voorbereidingen daartoe zijn getroffen, waaronder de livegang van SAP en de bouw van een bezorgservicelocatie te Evergem (regio Gent).

Intense klantfocus

Binnen deze strategische pijler staat onze propositie aan onze klant centraal. Naast ons productaanbod zoeken wij ook naar voor onze klanten relevante diensten, die hen helpen succesvol te zijn en hen ontzorgen in hun dagelijkse operatie. In 2022 hebben we de focus gelegd op het verwaarden van de proposities die in eerdere jaren zijn ontwikkeld en met succes. De oplossingen die wij bieden onder 'Slimme Keuken' en 'Kleinste Keuken' bieden juist in tijden van personeelsschaarste voor onze klanten een uitkomst. We zagen het aantal klanten wat gebruik maakt van deze oplossingen dan ook fors toenemen.

Om de ervaring van onze klanten in alle omgevingen van Sligro Food Group gelijk te laten zijn, is het van belang dat we steeds onze lay-out en assortimentsinrichting optimaliseren en harmoniseren. Zowel in Nederland als België zijn daar grote slagen gemaakt, al zal de borging in België nog verbeteren zodra we in alle locaties op hetzelfde systeem zitten. Zowel onze merkenstrategie als ons formulebeleid worden in datzelfde traject geactualiseerd. Dit proces zal in 2023 worden afgerond. De hernieuwde focus op de producten van Culivers en onze Exclusieve Merken in België heeft haar vruchten al afgeworpen.

Om onze klanten beter te bedienen hebben we de klantenservice van zelfbediening en bezorging geïntegreerd. Vanuit het oogpunt van de klant was dat een logische stap en het neemt veel onduidelijkheid voor de klanten weg.

Digitale ambitie

Onze digitale omgeving is in toenemende mate de plaats waar klanten in contact zijn met Sligro Food Group. Ongeacht of zij kiezen voor bezorging of zelfbediening, oriënteren en informeren klanten zich op onze website. Onze digitale ambitie is erop gericht het gemak van de klant in die omgeving te verbeteren en daar informatie en oplossingen toe te voegen die onze klanten echt verder brengt. In 2022 voegden we de modules voor aanbevelingen en beschikbaarheid toe en zetten we de eerste API's (Application Programming Interface) live die koppelingen tussen onze omgeving en andere oplossingen makkelijker maakt. Dat maakt de koppeling van onze systemen met die van onze klanten, partners en leveranciers mogelijk,

waardoor we het gemak in de keten verder kunnen vergroten. In 2022 hebben we ook onze digitale ambitie richting 2025 verder vormgegeven en voorzien van concrete doelen en plannen op het vlak van data, systemen, processen en de organisatie.

Uniforme werkwijze

In een groeiende organisatie die nu in twee landen actief is, is het van belang dat we aandacht besteden aan uniformering van de processen en de beheersing daarvan. Ons bedrijfsmodel is gebouwd op het creëren en verwaarden van schaalgrootte en daar is beheerste groei en toekomstige internationale expansie de motor van. Hoewel meer formaliseren nodig is, bewaken wij wel de balans met het ondernemerschap in de organisatie. Dat vraagt, naast een sterke en ondernemende bedrijfscultuur, duidelijke kaders, een heldere rolverdeling, uniformiteit in processen en dat moet worden ondersteund vanuit uniforme systemen en data.

Een belangrijke stap daarin namen we in 2022 door in Antwerpen de eerste SAP livegang te realiseren. Die omgeving is gebouwd op uniforme end-to-end processen voor de Groep als geheel, dus naast een technische omgeving zetten we daar direct in op uniforme processen en werkwijzen zoals ze uiteindelijk voor alle bedrijfsonderdelen in Nederland en België gaan gelden. Voor Sligro Food Group als geheel is de keuze voor een eerste livegang op één locatie de juiste gebleken. De opstartproblemen die zich nu nog voordoen in Antwerpen lossen we op in de hypercare fase, zodat die zich bij een verdere uitrol niet meer voordoen.

Een zeer geëngageerd team van Sligro Food Group medewerkers en onze partners heeft bijgedragen aan de livegang en ziet nu toe op het verbeteren van de oplossing in hypercare. Dat betekent wel dat de medewerkers en met name bezorgklanten van Sligro-ISPC Antwerpen die opstartproblemen ervaren. Dit heeft ook de administratie van de goederenbeweging (van Antwerpen) en het verwerken van facturen rondom overige bedrijfskosten (voor geheel België) moeilijk gemaakt in de laatste maand van dit jaar. We zien echter dat deze stap voor stap worden opgelost en de rust in de operatie terugkeert. De kosten voor hypercare en operationeel herstelwerk die gepaard gaan met deze fase zijn aanzienlijk, maar noodzakelijk om de oplossing te stabiliseren en de prestatie naar onze klanten stap voor stap naar het vertrouwde niveau terug te brengen.

Onze productiebedrijven kennen een ander bedrijfsproces en zullen om die reden niet overgaan op het SAP ERP deel van onze technische omgeving. In een aantal van die bedrijven is er echter wel behoefte aan vervanging of een update van de technische omgeving. Voor Bouter is in 2022 ook een



'Extra aandacht
besteed aan
duurzame
inzetbaarheid.'

ERP implementatie voorbereid op 4PS Business Control en die zal per 1 januari 2023 live worden gezet.

Mens en organisatie

Tevreden, betrokken en gemotiveerde medewerkers staan aan de basis van het succes van Sligro Food Group. De periode van COVID-19 en de druk die dat gaf op onze operatie heeft impact op veel van onze mensen gehad. Door de noodzakelijke afbouw van mensen in de afgelopen jaren en de krappe arbeidsmarkt post COVID-19 zagen we bij de herstellende vraag op veel plaatsen in de organisatie de druk toenemen.

In de operatie werkten we een groot deel van het jaar met een te grote hoeveelheid uitzendkrachten, waardoor er onbalans met de vaste medewerkers was. Op het servicekantoor in Veghel hebben we de nodige vacatures en op een aantal afdelingen opereerden we soms op 80% van de vaste formatie. We hebben in 2022 daarom onze werving & selectie afdeling en inspanningen versterkt om voldoende getalenteerde mensen naar Sligro Food Group te kunnen halen. Al blijft de schaarste op de arbeidsmarkt uitdagend, de slagen die we maken op het gebied van werving en selectie zijn positief. We hebben ook extra aandacht besteed aan duurzame inzetbaarheid om de medewerkers die al bij ons zijn, vitaal te houden en verzuim te vermijden. Het gaat daarbij zeker niet alleen om fysieke gezondheid maar ook de mentale en het creëren van een veilige werkomgeving voor iedereen. Onze sterke bedrijfscultuur is de bepalende factor in alles wat we doen voor onze mensen en in de communicatie naar de arbeidsmarkt. Dat vraagt wel continu onderhoud en we hebben het

‘Duurzaam ondernemen is een integraal onderdeel van onze strategische ambitie.’

afgelopen jaar dan ook veel aandacht besteed aan het laden van de kernwaarden in de communicatie naar onze medewerkers. Onze organisatie is steeds in beweging en veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. We moeten onze organisatie daarom ook wendbaar maken, waarbij veranderen steeds natuurlijker aanvoelt. Dat is ook goed te organiseren door opgedane ervaring om te zetten in werkbare, eenvoudige processen en structuren. Zo hebben we ons draaiboek voor integraties na overnames weer een grondige update gegeven en dat konden we dan weer gebruiken bij de voorbereidingen op de integratie van Metro.

Duurzaam ondernemen

Duurzaam ondernemen is voor een beursgenoteerd familiebedrijf als Sligro Food Group vanzelfsprekend en is dan ook een integraal onderdeel van onze strategische ambitie. In 2022 is wel veel van de aandacht en energie gaan zitten in de voorbereidingen op de nieuwe Europese wetgeving op het vlak van verslaggeving over duurzaamheid. Wij juichen de initiatieven om meer transparantie en vergelijkbaarheid in de keten te creëren toe en bereiden ons daar dan ook zorgvuldig op voor. We moeten echter waken dat al die aandacht voor rapportage niet te veel ten koste gaat van het daadwerkelijk verbeteren van onze prestaties op duurzaamheid. Om die balans te bewaken hebben wij in 2022 onze MVO Stuurgroep opnieuw geïntroduceerd die zowel naar de rapportagevereisten van de CSRD en EU Taxonomie kijkt, als de initiatieven om de prestaties te verbeteren. We hebben in verschillende workshops met elkaar een ‘dubbele materialiteitsanalyse’ uitgevoerd om tot de voor Sligro Food Group relevante lijst aan onderwerpen te komen. Vanzelfsprekend heeft dat een grote overlap met de initiatieven waar we al jaren aan werken. Inhoudelijk hebben we veel aandacht gegeven aan de reeds bestaande initiatieven op het vlak van Mens, Milieu en Assortiment waarover wij elders in dit verslag nader verantwoording afleggen.

Definitief einde aan zaak rond EMTÉ

In het verslag over 2021 konden wij al melden dat de rechtbank Amsterdam alle vorderingen van Jumbo en Coop integraal had afgewezen. De termijn voor een mogelijk hoger beroep liep op 10 februari 2022 af en het consortium heeft ervan afgezien daarvan gebruik te maken. Daarmee is een definitief einde gekomen aan deze kwestie, waarbij Sligro Food Group gezuiverd is van enige blaam, hetgeen ook de enige terechte uitkomst is. Zonde van alle negatieve energie, maar eind goed al goed en ...case closed!

Overname Metro België

Aan het einde van 2022 konden we melden dat de rechtbank in Antwerpen in het proces van de gerechtelijke reorganisatie van Makro Cash & Carry Belgium NV de rechtsmandatarissen gemachtigd had om het merendeel van de Metro-activiteiten in België aan Sligro Food Group te verkopen. Het betreft de negen Metro groothandels in Antwerpen Zuid, Wevelgem, Luik, Hasselt, Middelkerke, Namen, Sint-Katelijne-Waver, Brussel en Vorst. Het vastgoed van de vestiging in Luik is reeds op 28 december 2022 overgenomen. Naast de medewerkers van die locaties namen we een honderdtal medewerkers vanuit de regiostructuur en het hoofdkantoor over en boden we de medewerkers van de vestiging in Antwerpen Noord, die niet wordt overgenomen, een functie aan in de nabijgelegen Sligro-ISPC vestiging in Antwerpen.

Voor de aankondiging van de gerechtelijke reorganisatie werd er in de door Sligro Food Group overgenomen Metrolocaties en de bijbehorende bezorging een omzet van circa € 300 miljoen op jaarbasis gerealiseerd. Sinds de start van het proces van gerechtelijke reorganisatie is het uitdagend gebleken om de voorraad in de winkels op peil te houden en heeft de onrust rond dit proces veel impact op het personeel en de klanten van Metro gehad. Bovendien zal Sligro Food Group de vestigingen direct na overname kortstondig sluiten, om ze binnen enkele dagen één voor één te heropenen op basis van de technische infrastructuur en assortimenten van Sligro Food Group. Wanneer medio januari 2023 alle vestigingen weer heropend zijn, wordt een significant lagere startomzet verwacht. Naar verwachting zal deze binnen enkele jaren weer teruggebracht kunnen worden naar het eerdergenoemde niveau.

Deze transactie behoeft de goedkeuring van de Belgische Mededingingsautoriteit (BMA). De BMA heeft gedurende het traject van de gerechtelijke reorganisatie al veel tijd en energie gestoken in het onderzoeken van de marktconsequenties. Op basis van haar onderzoek heeft de BMA een ‘onvoorwaardelijke beslissing tot ontheffing’ verleend, waardoor deze transactie nu reeds kan worden uitgevoerd. In de komende tijd zal de BMA haar onderzoek formeel afronden, waaruit vooralsnog geen significante belemmeringen worden verwacht.

De overdracht van de activiteiten heeft plaatsgevonden op 3 januari 2023. Een van de bij het proces betrokken partijen heeft beroep aangetekend tegen de beslissing van de rechtbank. Deze beroepsprocedure wordt in 2023 gevoerd.

Nederland

Sligro / De Kweker
Zelfbedienings-
vestigingen (ZB)

51

Sligro / Van Hoeckel
Bezorgservice-
vestigingen (BS)

9

Sligro
distributiehubs

3

Culivers / SmitVis
Productie-
bedrijven

2

Specialisten
Bouter

Grootkeukenspecialist

Tintelingen

Online keuzecadeaus en
kerstgeschenken

ZiN

Inspiratielab

Vestigingen in Nederland

- Hoofdkantoor Sligro Food Group
- Centraal distributiecentrum
- Productiebedrijven
- Zelfbedieningsvestigingen
- Bezorgservicevestigingen
- Sligro distributiehubs
- Bouter
- Van Hoeckel
- ZiN Inspiratielab
- Tintelingen



België

JAVA Foodservice
Bezorgservice-
vestiging (BS)

1

Sligro-ISPC
Zelfbedienings- en
bezorgservicevestiging

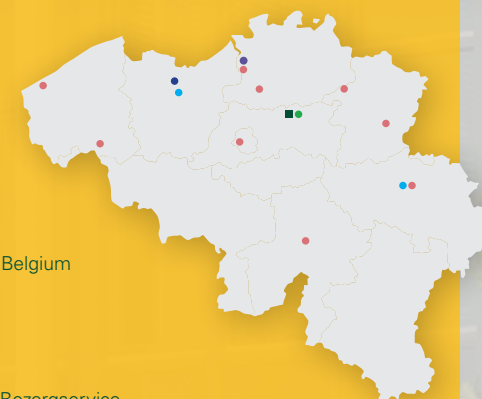
2

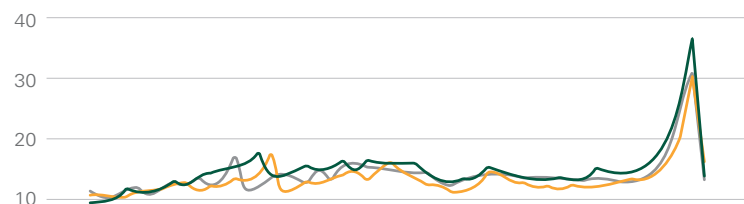
Sligro-ISPC
Bezorgservice met
afhaalmogelijkheid

1

Vestigingen in België

- Hoofdkantoor
Sligro Food Group Belgium
- JAVA Foodservice
- Sligro-ISPC
- ISPC
- Sligro Food Group Bezorgservice
- Sligro-M (vanaf 2023)

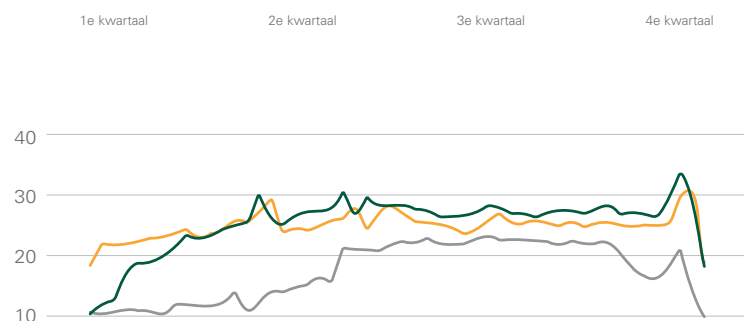




Nederland Zelfbediening

Omzetverloop per week vs. 2019-2022
(x € miljoen)

2022
2021
2019



Nederland Bezorgservice

Omzetverloop per week vs. 2019-2022
(x € miljoen)

2022
2021
2019



België Zelfbediening & Bezorgservice

Omzetverloop per week vs. 2019-2022
(x € miljoen)

2022
2021
2019



In Nederland nam de zelfbedieningsomzet voor het derde jaar op rij toe.

In België nam de omzet in de zelfbediening toe, maar de grootste groei zat in bezorging.

De zelfbedieningsomzet nam voor het derde jaar op rij toe. Dat werd gedreven door inflatie en er was slechts een beperkte druk op de volumes waarneembaar. In de bezorging lag de groei ten opzichte van vorig jaar veel hoger, mede omdat de impact van COVID-19 op de omzet van vorig jaar veel groter was dan in 2022. Daarnaast plukten we de vruchten van de samenwerking met Heineken door meer verkopen aan bestaande gezamenlijke klanten. Bovendien behielden en verlengden we met onze grote accounts en wonnen er enkele grote bij.

In België nam de omzet in de zelfbediening wederom toe. De grootste groei zagen we echter ook in België in bezorging waar we door stevige aanwas van nieuwe klanten een flinke groeistap zetten. Zoals ook in Nederland, speelde hier de vergelijkingsbasis door de impact van COVID-19 een grote rol in de groeicijfers ten opzichte van vorig jaar.

Vestigingen voor zelfbediening en afhaalmogelijkheid

	Aantal vestigingen ultimo boekjaar		x 1.000 m ² vvo ¹⁾ ultimo boekjaar	
	2022	2021	2022	2021
Zelfbediening 2.0 stijl	21	24	132	152
Zelfbediening 3.0 stijl	29	26	211	194
De Kweker	1	1	12	12
Nederland	51	51	355	358
Zelfbediening	2	2	15	15
Bezorglocatie met afhaalmogelijkheid	1	1	11	11
België	3	3	26	26
Totaal	54	54	381	384

¹⁾ verkoop vloeroppervlak

Financieel

(x € miljoen)

Omzet

2.483

‘De nettowinst van
€ 39 miljoen is een
verbetering van
€ 19 miljoen ten
opzichte van 2021.’

Rob van der Sluijs
CFO

Ebitda

126

Ebit

43

Nettowinst

39

Eigen vermogen

479

Vrije kasstroom

6

Netto
investeringsen

59

Voorgesteld dividend
per aandeel (x € 1)

0,55

Financiële resultaten

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 dus van secundair belang. Om dat te faciliteren kennen we bij Sligro Food Group een hoge mate van (backoffice) integratie.

‘Interne benchmarking creëert focus en stimuleert het gevoel van continu verbeteren en gezonde competitie.’

Aansturingsmodel en beleid

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

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

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

Voor de sturing van de bedrijfsactiviteiten wordt gebruik gemaakt van gedetailleerde rapportages over de ontwikkelingen vanuit meerdere gezichtspunten. Daarbij ligt de nadruk op procesgerichte prestatie-indicatoren (KPI's) en niet op financiële kengetallen. Ze zijn helder gedefinieerd en hebben betrekking op de activiteiten die binnen de directe invloedssfeer van de gebruiker liggen. Omdat wij op veel locaties gelijksoortige werkzaamheden uitvoeren, maken we veelvuldig gebruik van interne bench-

marking. Dat creëert focus en stimuleert het gevoel van continu verbeteren en gezonde competitie dat wij nastreven. Meerdere malen per jaar wordt de correlatie tussen de prestatie-indicatoren en de financiële resultaten aangetoond.

In navolging van onze groei ontwikkelen wij internationale standaarden en maken deze communiceerbaar en eenduidig. De afdelingen 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.

Om de dienstverlening aan onze klanten steeds verder te verbeteren, investeren we permanent in verbeteringen van onze online omgeving, datakwaliteit, onze logistieke- en vestigingsnetwerken en onze formules.

We financieren door gebruik te maken van lange en korte termijn leen- en kredietfaciliteiten, waarbij we een comfortabele marge ten aanzien van de daarbij gestelde financieringsconvenanten nastreven. Door reductie van het kapitaalbeslag in werkkapitaal, kunnen middelen worden vrijgemaakt om de investeringen te bekostigen. Alleen indien, als gevolg van (majeure) acquisities, de gewenste marge ten aanzien van de financieringsconvenanten onvoldoende is, kan ook door uitgifte van aandelen in financiering worden voorzien. Wij hebben aangetoond deze visie ook in tijden van COVID-19 te kunnen handhaven. Op langere termijn komt de netto-investeringsomvang voor de Groep uit op circa 2,5% van de omzet.

Resultaten

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

x € miljoen			In % van de omzet	
	2022	2021	2022	2021
Omzet	2.483	1.898	100,0	100,0
Kostprijs van de omzet	(1.820)	(1.400)	(73,3)	(73,7)
Brutowinst	663	498	26,7	26,3
Overige bedrijfsopbrengsten	18	7	0,7	0,3
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(555)	(396)	(22,3)	(20,8)
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	126	109	5,1	5,8
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en lease activa	(59)	(60)	(2,4)	(3,2)
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)	67	49	2,7	2,6
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële vaste activa	(24)	(24)	(1,0)	(1,3)
Bedrijfsresultaat (Ebit)	43	25	1,7	1,3
Financiële baten en lasten	0	1	0,0	0,1
Winst voor belastingen	43	26	1,7	1,4
Winstbelastingen	(4)	(6)	(0,1)	(0,3)
Nettowinst	39	20	1,6	1,1

Omzetontwikkeling

Over 2022 realiseerden wij een omzet van € 2.483 miljoen, een toename van 30,8% ten opzichte van vorig jaar. In Nederland was sprake van een omzettoename van 29,3%. In België beliep de omzettoename 46,3%. Deze mutaties waren volledig autonoom en we hebben daarmee in beide landen aanzienlijk marktaandeel gewonnen.

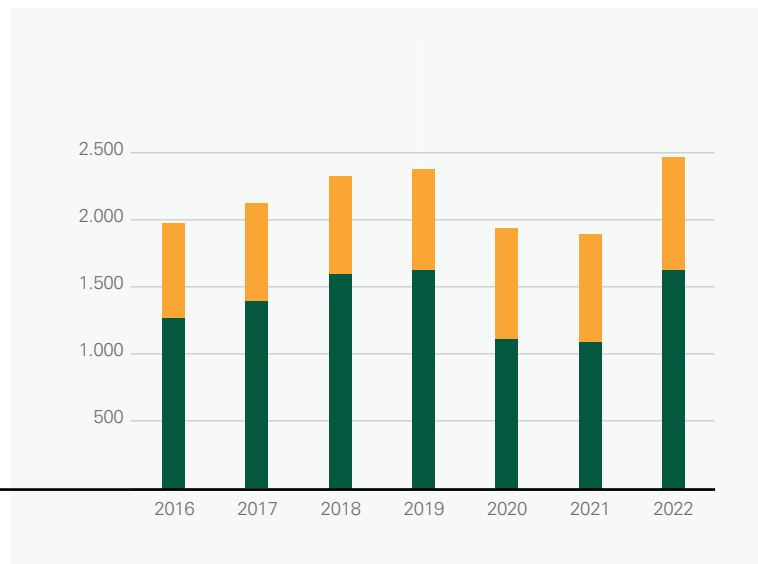
Mede als gevolg van de tabakswetgeving nam de omzet rookwaren met € 16 miljoen af ten opzichte van een jaar eerder. Het tabaksaandeel in de omzet daalde hierdoor naar 7,9%.

De inflatie was in 2022 fors. Daar waar mogelijk hebben wij de toegenomen kosten gecompenseerd of geabsorbeerd, maar een deel daarvan hebben we doorgegeven in de prijs. Dat prijseffect lag in 2022 rond de 9,7%.

De wijzigingen in de omzetsamenstelling, met name de afname van tabak, en de hoge inflatie hebben hun effect op de (relatieve) brutowinst en kosten. Het lagere tabaksaandeel zorgt voor een relatief hoge brutomarge als percentage van de omzet en dat geldt ook voor de kosten. De inflatie van inkooprijzen en het doorvoeren daarvan in klantprijzen heeft een drukkend effect op de brutowinstmarge. Het doorberekenen van kostenstijgingen in klantprijzen heeft juist weer een brutowinstmargeverruimend effect.

Omzetverdeling Foodservice (x € miljoen)

- Zelfbediening
- Bezorgservice



Brutowinst

De brutowinst nam als percentage van de omzet met 0,4%-punt toe tot 26,7%.

Het jaar stond in het teken van het managen van de inflatie. Die inflatie had grote impact op de inkooprijzen van producten en de kosten, maar ook op het vlak van leveranciersbijdragen en klantbonussen. Daar waar mogelijk hebben we de toegenomen kosten gecompenseerd met efficiencyverbeteringen, deels hebben we die geabsorbeerd ten laste van ons eigen rendement, maar een deel daarvan hebben we ook doorgegeven in de prijs aan onze klanten.

Het doorgeven van de inkooprijzestijgingen hebben we zo veel mogelijk op een euro voor euro basis gedaan, wat een licht drukkend effect heeft gehad op de relatieve marge. De compensatie in de prijs voor de kostenstijgingen zorgde voor een toename van de relatieve marge.

Zoals elk jaar hebben we ook in 2022 ingezet op betere afspraken op inkoop en promoties met onze leveranciers en partners. Hoewel dat onderliggend tot een verbetering van de brutomarge leidt, is dat door de grote impact van inflatiegedreven prijsaanpassingen veel minder zichtbaar en deels ter compensatie van prijseffecten aangewend.

Kosten, afschrijvingen en amortisatie

De kosten, inclusief afschrijving en amortisatie, namen ten opzichte van vorig jaar als percentage van de omzet toe met 0,4%-punt tot 25,7%.

Onderdeel van de kosten zijn de overnamegerelateerde kosten voor de Metro vestigingen die wij kochten in België van € 4 miljoen. Dit betreft voornamelijk juridische- en advieskosten voor het transactie- en due diligence proces. Hoewel de transactie pas effectueerde op 3 januari 2023, werden deze kosten in boekjaar 2022 verantwoord in overeenstemming met het jaar waarin de kosten gemaakt zijn.

Rond de livegang van ons nieuwe ERP-pakket in Antwerpen, hadden we te maken met eenmalige lasten. Zo hebben we een bijzondere waardevermindering doorgevoerd op onderdelen van de gebouwde oplossing die we niet gaan gebruiken van € 3 miljoen en waren de kosten van hypercare en operationele verstoringen rond de livegang zelf nog eens € 3 miljoen. Dat was hoger dan wij zelf voor dit jaar hadden ingeschat.

De logistieke kosten namen als percentage van de bezorgomzet met een 0,2%-punt toe. Schaarste in chauffeurs en transportmiddelen dreven de prijs op en dat werd verstevigd door de energiecrisis volgend op de oorlog in Oekraïne en de algehele inflatie. Daarboven hebben wij de continuïteit van levering aan onze klanten steeds centraal gesteld in tijden van schaarste gecombineerd met een grote vraag. We hebben daarvoor veel extra kosten gemaakt voor buitenlandse chauffeurs, hotelovernachtingen en bijrijders die de Nederlandse taal machtig waren. Onze verwachting was dat dit na de zomer minder noodzakelijk zou zijn, maar we hebben dit tot diep in het vierde kwartaal moeten volhouden. In totaal zijn dit jaar de 'extra' lasten circa € 12 miljoen voor de inzet van bijrijders en hotelovernachtingen ten behoeve van buitenlandse chauffeurs en € 5 miljoen voor de inzet van koeriers om tekorten in regulier transport op te vangen. In de laatste paar maanden van dit jaar zagen we dat rust in de keten ook weer voor afname van de logistieke kosten zorgde.

De verkoopkosten lagen dit jaar weer in lijn met het voor ons bedrijfsmodel 'gebruikelijke' niveau. In vergelijking met vorig jaar is de toename groot, daar we vorig jaar in reactie op en als gevolg van COVID-19 veel minder kosten maakten voor onder meer klantenevenementen. Dit jaar hebben die gelukkig allen weer doorgang kunnen vinden.

De huisvestingskosten namen toe ten opzichte van vorig jaar. Hoewel de tarieven voor het grootste deel van ons energieverbruik meerjarig tot eind 2023 vastliggen, werden we op de bijkoop geconfronteerd met de marktprijsbeweging, wat tot € 2 miljoen extra kosten leidde. Bovendien hebben we in tijden van COVID-19 alleen het noodzakelijke onderhoud uitgevoerd en daarin kenden we dit jaar een inhaalbeweging, wat tot € 2 miljoen extra kosten leidde.

De afschrijvingen en amortisatie namen met € 1 miljoen af ten opzichte van een jaar eerder. De rem op investeringen in de afgelopen jaren zorgt voor een onderliggende afname van de afschrijvingslast. Daar staat tegenover dat we dit jaar ons normale investeringsniveau weer hebben opgepakt. Nu onze ERP-omgeving in gebruik genomen is, zijn we gestart met de amortisatie daarvan over een periode van 5 jaar. Vanaf december 2022 zijn de amortisatielasten daardoor met € 1 miljoen per maand toegenomen.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten namen met € 11 miljoen toe ten opzichte van vorig jaar. Dit jaar verkochten wij ons minderheidsbelang in Smeding, wat resulteerde in een eenmalige onbelaste boekwinst van € 16 miljoen. Vorig jaar verkochten we leegstaand vastgoed en wikkelden we binnen het partnership met Heineken enkele administratief belastende periodieke afrekeningen in een keer af.

EBIT

Het bedrijfsresultaat nam met € 18 miljoen toe tot een winst van € 43 miljoen. Wanneer we de kosten voor de overname van Metro buiten beschouwing laten is er sprake van een bedrijfsresultaat van € 47 miljoen. Hoewel wij blij zijn met het verdere herstel van onze afzetmarkten en de winstgevendheid, hadden wij al een grotere stap willen zetten op weg naar ons middellangetermijn rendementsdoel. De extra kosten voor logistiek en de (eenmalige) lasten rond de SAP livegang hebben echter meer druk op de resultaten gezet dan verwacht in 2022.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten namen per saldo met € 1 miljoen af ten opzichte van vorig jaar, wat volledig is toe te schrijven aan een beperkte afname van het deelnemingsresultaat.

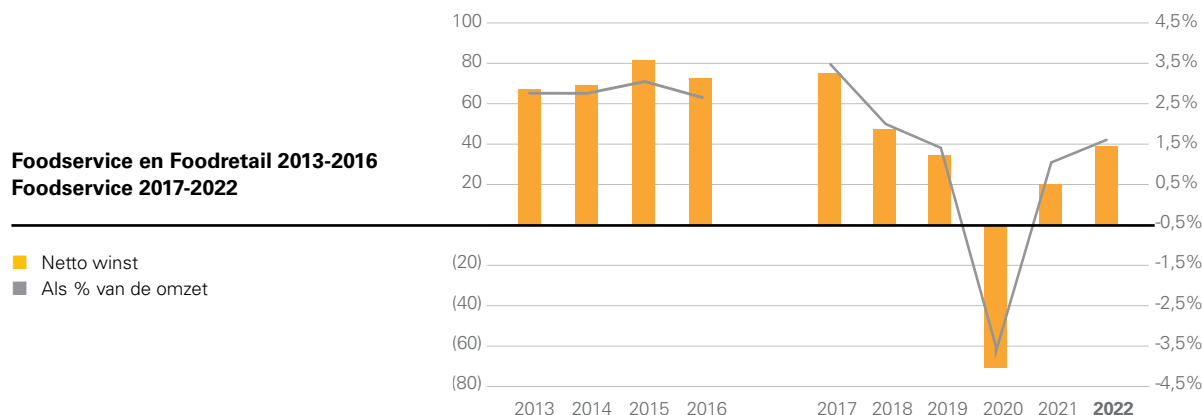
Belastingen

De belastinglast lijkt relatief laag ten opzichte van de winst voor belasting. Dat wordt voornamelijk veroorzaakt door de onbelaste boekwinst op de verkoop van ons belang in Smeding. Uit de afwikkeling van voorgaande jaren hadden we dit jaar bovendien te maken met een belastingbate van € 1 miljoen.

Nettowinst

Als gevolg van het voorgaande is de nettowinst in 2022 uitgekomen op € 39 miljoen. Dat is een verbetering van € 19 miljoen ten opzichte van vorig jaar. De winst per aandeel wordt berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen en komt uit op een winst van € 0,88 (2021: € 0,45) per aandeel.

Foodservice en Foodretail 2013-2016 Foodservice 2017-2022



Investerings

De investeringen namen in 2022 met € 12 miljoen toe tot € 59 miljoen. Dat is inclusief de aankoop van het voormalig Metro pand in Luik voor € 5 miljoen, dat we voorafgaand aan de effectuering van de overname, begin 2023, al ultimo 2022 hebben verkregen. Als percentage van de omzet namen de investeringen met 2,4% toe. Exclusief de overname van het pand in Luik bedraagt dat percentage 2,2%. We investeerden € 16 miljoen in de ombouw van onze zelfbedieningsvestigingen naar het 3.0 format, € 2 miljoen in onze bezorginfrastructuur en € 7 miljoen in ons centrale distributiecentrumcomplex. De investering in ons nieuwe ERP landschap bedroeg € 16 miljoen. Voor het overige deel van de investeringen betrof het kleine transportmiddelen, licenties, hardware en inventaris.

Netto mutatie vaste activa

x € miljoen	2022	2021
Immateriële activa	22	24
Materiële vaste activa	37	25
Desinvesteringen	0	(2)
Netto investeringen	59	47
Afschrijvingen materiële vaste activa	(38)	(40)
Bijzondere waardeverminderingen	(3)	0
Amortisatie software	(10)	(9)
Afschrijvingen en amortisatie	(51)	(49)
Netto mutatie vaste activa	8	(2)

Werkkapitaal en kasstroom

Onze werkkapitaalpositie beweegt mee met het activiteitsniveau en we zagen alle posities in de loop van het jaar stevig toenemen. Per saldo zagen we ultimo 2022 een toename van het netto werkkapitaal van € 8 miljoen ten opzichte van een jaar eerder. Afgezet tegen de omzet was er sprake van een werkkapitaalpositie van zes dagen, een daling ten opzichte van vorig jaar.

De keuze die we vorig jaar maakten om extra voorraad aan te houden met het oog op de herstart, is een juiste gebleken. We konden de explosieve stijging van de vraag aan het begin van het jaar opvangen door de extra buffers in de voorraad. We hebben gedurende het jaar ook ervaren dat de schaarste nog niet in alle productgroepen voorbij is en houden, om dat op te vangen, nog altijd meer voorraad aan dan 'normaal'. Bovendien hebben we met het oog op de prijsontwikkeling tegen jaareinde nog extra volumes ingekocht en hebben we, ter voorbereiding op de bevoorrading van de van Metro overgenomen vestigingen in België begin 2023, al voorraad opgebouwd in het centrale distributiecentrum in Veghel.

Per saldo hebben we een vrije kasstroom gerealiseerd van € 6 miljoen. Naast de vrije kasstroom hadden we een eenmalige ontvangst van € 19 miljoen uit de verkoop van bedrijfsactiviteiten, waaronder met name de verkoopopbrengst van ons minderheidsbelang in Smeding. We hebben in 2022 ons dividendbeleid hervat en, voor het eerst in drie jaar, een interim dividend van € 13 miljoen uitgekeerd aan onze aandeelhouders. Vanuit de overige inkomsten hebben we de netto schuldpositie verder teruggebracht.

Ontwikkeling werkkapitaal

x € miljoen

	2022	2021	2020	2019	2018
Flottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten	546	395	332	498	502
Kortlopende verplichtingen, exclusief rentedragende posten	(504)	(361)	(327)	(475)	(448)
	42	34	5	23	54
In dagen van de omzet	6	7	1	4	8

Verkort kasstroomoverzicht

x € miljoen

	2022	2021	2020	2019	2018
Netto kasstroom uit operationele activiteiten ¹⁾	91	73	101	132	119
Betaalde leaseverplichtingen	(25)	(23)	(23)	(18)	0
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten, exclusief het netto effect van acquisities	(60)	(35)	(11)	(76)	(17)
Vrije kasstroom	6	15	67	38	102
Ter vergelijking: nettowinst (verlies) uit voortgezette activiteiten	39	20	(70)	34	46
Cash conversie in %	16	75		103	61
De vrije kasstroom is als volgt aangewend:					
Netto acquisities	19	0	1	(51)	0
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen ²⁾	(13)	1	1	(63)	(59)
Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit	(12)	(16)	(69)	76	(43)
	(6)	(15)	(67)	(38)	(102)

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

²⁾ In 2018 exclusief eenmalig speciaal dividend

Financiering

Voor onze financiering maken wij zowel gebruik van de kapitaalmarkt (voor lange termijn financiering) als van de bancaire markt (voor lange- en korte termijn financiering). In toelichting 22 van de jaarrekening wordt een overzicht gegeven van de leningen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen en zijn onze bankfaciliteiten beschreven.

Het herstel van onze afzetmarkten heeft ertoe geleid dat onze netto rentedragende schuld opnieuw verder is afgenomen. In combinatie met de verbetering van de ebitda heeft dat geleid tot een ratio netto rentedragende schuld / ebitda per jaareinde van 1,4 (ultimo 2021: 1,8).

In 2022 hebben we halverwege het jaar de gecommitteerde lijn met Rabobank teruggebracht van € 160 miljoen naar € 100 miljoen, daar we deze ruimte niet gebruikten en wel kosten maakten voor het commitment. Enkele maanden later startte het acquisitiedossier rond Metro, waarvoor we de eerdere beslissing om de faciliteit met € 60 miljoen af te bouwen nog voor jaareinde hebben teruggedraaid.

In het eerste kwartaal van 2023 zullen wij een herfinancieringstraject doorlopen om de financieringsstructuur voor de komende jaren in te richten. Daarbij houden we rekening met acquisitiekansen die zich naar onze verwachting de komende jaren zullen voordoen. De constructieve houding van de partijen die ons financieren en de wijze waarop zij ons de afgelopen jaren hebben ondersteund, geven ons het vertrouwen dat wij tot passende oplossingen zullen komen.



‘Het goed managen van inflatie in de prijsstelling in combinatie met beheersing van de kosten zijn belangrijke thema’s.’

Dries Bögels

Directeur Foodservice Nederland

Vooruitzichten

Algemeen

Zoals we wel vaker hebben aangegeven, is het niet eenvoudig te voorspellen wat er het komende jaar in onze markten zal gaan gebeuren. Al enkele jaren lijkt de correlatie tussen consumentenvertrouwen, werkloosheidscijfers en ontwikkeling van de foodservicemarkt te zijn verdwenen. Op basis van die kengetallen kunnen we dus nu geen uitspraken doen. De bestedingen van de consument in het ‘out of home’ kanaal bleven ook afgelopen jaar op peil, ondanks het gebrek aan vertrouwen, en wij gaan er vanuit dat dit ook in het grootste deel van 2023 het geval zal zijn.

De inflatie zal verder toenemen, hetgeen zal leiden tot stijgende prijzen in de groothandelsmarkt en uiteindelijk ook richting de consument. In welke mate dat de bestedingen zal drukken valt nog te bezien, aangezien de compensatie op energiekosten, belastingverlichting en stijgende lonen enig tegenwicht zullen bieden.

Voor Sligro Food Group betekent dit dat we flexibel moeten zijn. We gaan uit van groei in volumes, wat gecombineerd met een hoge inflatie tot een mooie omzetstijging zal leiden. Het goed managen van inflatie in de prijsstelling in combinatie met beheersing van de kosten zijn belangrijke thema’s op de agenda van 2023. Mochten de volumes toch meer geraakt worden door de economische ontwikkelingen in Nederland en België, dan zullen we het kostenpatroon daar direct op aanpassen. Die flexibiliteit hebben we ons in de COVID-jaren meer dan eigen gemaakt.

Jaarplannen

In 2023 verwachten we nog volop te kunnen doorgaan op de ingeslagen weg van meer verkopen aan bestaande klanten vanuit de samenwerking met Heineken en de verbeterde aanpak op vers en wijnen; “vullen” noemen we dat. Onze operationele performance zullen we na een aantal uitdagende jaren herstellen door rust in de operatie. Daarmee bedienen we onze klanten beter maar besparen we bovendien fors op de extra kosten die we het afgelopen jaar moesten maken aan bijrijders, hotelovernachtingen en koeriers. Door ons netwerk effectiever in te zetten

en door levertijden en dropgrootte beter te managen kunnen we de logistieke kosten verlagen om zo de nog steeds flinke tariefstijgingen in de logistiek te compenseren. We zullen het komende jaar de uitrol van onze 3.0 formule wat versnellen om tegen het einde van 2026 alle locaties op dit format te hebben staan. Ons logistieke netwerk in België kan met de verdere stapsgewijze uitrol van SAP verder worden geoptimaliseerd in 2023, in lijn met de functionaliteit zoals we die in Nederland al jaren kennen, waarbij alle klanten vanuit alle locaties bediend kunnen worden.

Ook als het gaat om slimme oplossingen voor onze klanten zullen we in 2023 verder bouwen op de in het afgelopen jaar ingeslagen weg. Onze communicatie willen we intensiveren zodat onze klanten nog beter weten wat ze kunnen verwachten van producten en diensten en daar waar mogelijk meer zelf in de gelegenheid worden gesteld passende oplossingen te vinden en af te nemen. Ook in de informatievoorziening over producten zullen we nieuwe stappen zetten zodat we klanten nog beter kunnen informeren over de kwaliteit en herkomst van onze assortimenten. De focus op vers en Exclusieve Merken blijft ook in 2023 aanwezig en we bereiden ons voor om een breed scala aan non-food artikelen online beschikbaar te maken in de komende jaren.

Op het digitale vlak zullen we vooral inzetten op oplossingen die niet alleen onze klanten helpen, maar ook de efficiency van onze eigen operatie vergroten. Ook zullen we processen als klachtafhandeling en zelfservice toevoegen om het makkelijker te maken voor onze klanten om zaken met ons te doen. In 2023 zullen we grote stappen gaan zetten om alle data in de organisatie samen te brengen in één datalake. Dat vraagt om nieuwe techniek, maar ook aanpassingen in onze organisatie en processen. De inzet van API's zal verder worden uitgebreid om de structuur van ons landschap te vereenvoudigen en het eenvoudiger te maken om nieuwe digitale diensten voor onze klanten toe te voegen.

Na de eerste livegang in 2022 zullen we SAP verder optimaliseren en een planning maken voor de verdere uitrol naar de overige locaties van België en Nederland. Los van de implementatie van de techniek zullen we veel aandacht besteden aan de verandering van organisatie en processen naar

de standaarden die we voor de toekomst groepsbreed wensen. Uniform werken met de support van de systemen en data zal ervoor zorgen dat we de komende jaren beheerst verder kunnen groeien. Ondertussen zorgen we goed voor het bestaande landschap en zullen daar waar mogelijk vereenvoudigen en afbouwen om de overlappende periode van bestaande en nieuwe techniek qua kosten beheersbaar te houden. Na de livegang van het nieuwe ERP van Bouter zullen we voor de overige productiebedrijven van Sligro Food Group in 2023 ook een volgende slag in het ERP-landschap maken.

In een krappe arbeidsmarkt zullen de inspanningen om onderscheidend te zijn versterkt moeten worden. Creatieve en effectieve werving, vernieuwde en geïntensiveerde arbeidsmarktcommunicatie, onboarding en meer zichtbaarheid bij relevante onderwijsinstellingen zijn gebieden waarop we willen versnellen in 2023. De aandacht voor de reeds bij ons aanwezige medewerkers blijft onverminderd groot met extra aandacht voor talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en opleidingen. In overleg met onze partners gaan we voor meer regie en grip op de inzet van flexibele arbeid en willen we de verhouding tussen vaste en flexibele krachten weer in balans brengen. Dat is goed voor de continuïteit en goed voor de kosten. Op het vlak van transport werken we aan onze eigen transportonderneming, waardoor we enerzijds de afhankelijkheid van externe partners wat verkleinen, maar bovendien de vergroening van onze transportvloot versnellen.

Onze initiatieven op het gebied van de mens, het milieu en ons assortiment worden uitgezet in een heldere roadmap en steeds meer in relatie gebracht tot concreet meetbare KPI's. De reductie van CO₂ gaat komen uit de verbouwingen die we in 2023 gaan doen, de inzet van elektrisch transport en de uitbreiding van ons zonnepanelenpark. Bovendien onderzoeken we of we de inkoop van de energie die we niet zelf opwekken naar groen kunnen brengen, mits economisch haalbaar. We breiden al jaren gestaag uit in ons omzetaandeel Eerlijk & Heerlijk en zien daar mogelijkheden tot versnellen in Nederland en België. In 2023 moeten en zullen we ook grote stappen zetten in de rapportages over onze duurzame inspanningen om tijdig gereed en compliant te zijn met de eisen vanuit de Corporate Sustainability Reporting Directive. Op de door ons geïdentificeerde materiële domeinen zullen we stapsgewijs toewerken naar scherpe doelen, bijbehorende KPI's en voldoende initiatieven om die doelen te bereiken.

Specifieke financiële aspecten

Zonder concrete uitspraken te doen over de resultaatsverwachting voor komend jaar, willen we een aantal specifieke financiële aspecten aanstippen, waarmee rekening gehouden moet worden in 2023.

In het eerste kwartaal van 2022 was er nog sprake van een gedeeltelijke lockdown. In 2023 gaan wij ervan uit dat er geen beperkende maatregelen meer komen in relatie tot COVID-19. Met name in het eerste kwartaal is de vergelijkingsbasis dus laag.

Het aandeel tabak in onze omzet zal verder dalen tot onder de 8%, wat de kwalitatieve samenstelling van de omzet verbetert. In combinatie met de effecten van inflatie zal de brutowinstmarge als percentage van de omzet verder toenemen.

Als gevolg van de livegang van SAP in november 2022, zijn we gestart met de amortisatie van de investering. In 2023 zal dat ten opzichte van 2022 leiden tot een toename van de amortisatielast van circa € 11 miljoen. De kosten voor licenties en onderhoud zullen direct in de algemene kosten worden verantwoord, hetgeen een toename van circa € 6 miljoen betekent. Ondanks deze kostenstijgingen zien we mogelijkheden om de kosten als percentage van de omzet in 2023, ten opzichte van 2022, slechts beperkt te laten stijgen.

In 2022 verkochten wij ons belang in Smeding en enkele vastgoedobjecten die we zelf niet langer in gebruik hadden. In 2023 verwachten wij geen noemenswaardige transacties als deze.

Metro

Aan het begin van 2023 werden we eigenaar van negen vestigingen van Metro in België. De vestigingen hebben sinds de opstart van de gerechtelijke reorganisatie omzet ingeleverd en in de eerste weken van 2023 sluiten wij bovendien de vestigingen korte tijd om de ombouw naar Sligro Food Group systemen, werkwijzen en assortiment mogelijk te maken. Bij de heropening zal de omzet dan ook veel lager liggen dan de circa € 300 miljoen op jaarbasis waarvan sprake was voorafgaand aan de gerechtelijke reorganisatie. Wij schatten in dat wij tegen het einde van 2023 op 70% van de oorspronkelijke omzet terug zijn, om dat een jaar later naar 90% te brengen. Door eenmalige kosten en opstartverliezen verwachten we in 2023 een operationeel verlies (EBITDA) bij deze activiteiten van circa € 20 miljoen. In 2024 verwachten we reeds een positieve EBITDA te kunnen realiseren.

Samen Slimmer

Kortom, wij maken ons met veel energie op voor een jaar zonder verveling. Vol mooie plannen als onderdeel van onze route richting 2025 en vaak voortbordurend op een fundament dat in 2022 al is gelegd. Met de acquisitie van Metro in België benutten we bovendien een unieke kans die ons in één slag een landelijk netwerk van ZB-vestigingen en krachtige marktpositie geeft. Dat alleen al laat het groene bloed door alle Sligro aderen bruisen en geeft onze teams in België maar zeker ook in Nederland ongelofelijk veel energie.

2023 zal in het teken staan van Samen Slimmer. Samen als teams binnen Sligro Food Group. Nederland en België, bestaande collega's en de vele nieuwe Metro-collega's, servicekantoor en de collega's in het veld, functionele teams en cross functionele teams, digitaal en analoog, Supply Chain en sales. Maar ook samen met partners, leveranciers, klanten en onze omgeving, want samen zijn we slimmer. En die slimheid hebben we hard nodig om de kansen en uitdagingen die we als maatschappij, als branche, als mens en als bedrijf hebben, in te vullen.

Wij zien die kansen en uitdagingen zeker niet als een donkere wolk maar als een mooie uitdaging én een verantwoordelijkheid en die pakken we graag samen op. Samen Slimmer dus!



‘De acquisitie van Metro in België geeft onze teams ongelofelijk veel energie.’

Rudi Petit-Jean
Directeur Foodservice Belgium



‘Slimme Keuken zorgt voor tijdwinst, lagere personeelskosten en een constante kwaliteit’

Robin Wijnen

Restaurant Quisine (Oosterhout, Veldhoven, Oss)

Goed voor ons én voor Sligro

“Via de Slimme Keuken bereidt Culivers voor ons verschillende soepen en sauzen. Volgens onze eigen receptuur, tot op de gram nauwkeurig. Daardoor heeft iedere soep of saus die Culivers maakt, het onmiskenbare Quisine-label.

Slimme Keuken zorgt voor tijdwinst, maar heeft nog meer voordelen, zoals lagere personeelskosten en een constante kwaliteit. En wat denk je van minder opslagcapaciteit? Verder conserveert Culivers onze producten diepgevroren, waardoor we geen kwaliteit verliezen en de houdbaarheidstermijn gehandhaafd blijft.

We hebben nu meer tijd om aandacht te besteden aan onze gasten. En dat doen we! Onze koks bijvoorbeeld, lopen geregeld mee gerechten uit. Zij én onze gasten waarderen die persoonlijke aandacht erg.

We zien onze accountmanager van Sligro, Pascal van den Barselaar (rechts), als onderdeel van ons concept, mede dankzij hem kunnen we Quisine verder ontwikkelen. Pascal zet de klant altijd voorop en doet er alles aan om te zorgen dat Sligro levert. Goed voor ons én voor Sligro zelf.”

Risicomanagement

Verantwoordelijkheid voor risicomanagement

Het onderkennen van en reageren op potentiële gebeurtenissen en risico's die de strategie of continuïteit van de Groep kunnen beïnvloeden heeft continu onze aandacht. Het is onze overtuiging dat risicobeheersing onderdeel moet zijn van onze 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 en de Internal Auditor. Samen met de Raad van Commissarissen staat de Directie stil bij de kansen en bedreigingen in de markt waarin wij opereren en de impact daarvan op ons business model.



De operationele en ondersteunende afdelingen hebben als primaire taak het leveren van goederen en diensten aan onze klanten. Daarnaast zijn ze als eerste beheersingslijn verantwoordelijk voor de risicobeheersing. De tweedelijnsfuncties bieden aanvullende deskundigheid, ondersteuning, toezicht en uitdaging op het gebied van risicomanagement aan de operationele en ondersteunende afdelingen.

Group Control ondersteunt de International Board bij het definiëren van risico's, het operationaliseren van bijbehorende beheersmaatregelen en de borging van het strategisch, tactisch en operationeel risicomanagement. Het team beheert het Internal Control Framework van Sligro Food Group en beoordeelt de opzet, het bestaan en de werking van de hierin opgenomen beheersmaatregelen.

De Compliance officer is de functionaris die is aangesteld om toe te zien op de naleving van wet- en regelgeving. Hij zorgt er voor dat de handelwijze van de onderneming en haar medewerkers overeenkomt met de door de wetgever gestelde eisen en bewaakt het tijdig en volledig invoeren van nieuwe wet- en regelgeving.

De Corporate Information Security officer (CISO) ondersteunt de Directie bij het definiëren en bewaken van het informatiebeveiligingsbeleid. Door zowel Group Control, de Compliance officer als de CISO wordt nauw samengewerkt met ondersteunende afdelingen als Juridische zaken, IT, Financiën en Programma- en procesmanagement.

Interne Audit is een onafhankelijke en objectieve functie die de Directie en Raad van Commissarissen ondersteunt de waarde van de organisatie te verhogen en te beschermen door risico-gebaseerde en objectieve assurance, advies en inzicht te bieden. De interne auditfunctie helpt Sligro Food Group om haar doelstellingen te bereiken door een systematische en gedisciplineerde aanpak te hanteren voor het evalueren en verbeteren van de effectiviteit van governance-, risicomanagement- en beheersprocessen.

Risicobeheersings- en controlesystemen

In de afgelopen jaren hebben we stappen gezet naar meer geformaliseerde monitoringprocessen om in control te blijven, passend bij onze internationale groei. Het is daarbij van belang dat we formalisering in balans houden met de (informele) hands-on ondernemersgeest binnen ons bedrijf. We willen immers dat onze mensen zelf blijven nadenken, niet blind varen op lijstjes en zowel risico's als kansen blijven zien. Dat zit gelukkig besloten in onze cultuur en die cultuur zien wij dan ook als belangrijkste soft control die

ons van binnenuit behoedt voor veel risico's en vormen van fraude. We blijven in tijden van relatief meer verloop van personeel in de hele markt en een groter en internationaler wordend Sligro Food Group dan ook veel aandacht besteden aan het behoud van de kracht van onze cultuur.

Wij richten risicomanagement steeds meer vanuit strategisch niveau in, van waaruit we de doorvertaling naar processen, mensen en systemen op operationeel niveau maken. Het afgelopen jaar heeft Group Control ondersteuning geboden aan de Directie bij het borgen van risicomanagement. Er is aandacht besteed aan het beoordelen en beheersen van onze belangrijkste strategische risico's en de doorvertaling ervan naar maatregelen en acties. De status en voortgang van deze risico's en actiepunten zijn periodiek beoordeeld door de risico-eigenaren en gerapporteerd aan de International Board en Audit Commissie.

Het afgelopen jaar heeft Group Control verdere stappen gezet met het uitrollen van het Internal Control Framework (ICF). Het ICF bevat de risico's en daaraan gerelateerde beheersmaatregelen van de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen van Sligro Food Group. Group Control heeft in 2022 ondersteuning geboden aan het aantonen van, en een beoordeling uitgevoerd op, het bestaan van een deel van de beheersmaatregelen in Nederland. De International Board en Audit Commissie zijn periodiek geïnformeerd over de voortgang en verbeterpunten op de beoordeelde beheersmaatregelen. In 2022 zijn een aantal nieuwe beheersmaatregelen opgezet. Voor de nog niet bestaande beheersmaatregelen zijn de implementatieplannen door de verantwoordelijke Directieleden en hun teams bijgewerkt. Belangrijkste aandachtspunten voor het komende jaar blijven de IT-beheersmaatregelen, het actualiseren en communiceren van beleid en het autorisatiebeheer. Dit jaar heeft een herbeoordeling plaatsgevonden van de belangrijkste frauderisico's en de daaraan gerelateerde beheersingsmaatregelen in ons Internal Control Framework.

Het komende jaar zal Group Control de ondersteuning bij en beoordeling van de beheersmaatregelen op de bedrijfsprocessen in België uitvoeren, die voor een groot deel zijn aangepast in verband met het nieuwe ERP-landschap en de basis vormen voor alle toekomstige processen. Tevens zal een aanpak worden uitgewerkt en geïmplementeerd voor het periodiek aantonen van de werking van de beheersmaatregelen en de beoordeling daarvan door Group Control. Hierbij blijft het uitgangspunt dat beheersmaatregelen worden geïntegreerd in of onderdeel zijn van de dagelijkse bedrijfsprocessen, mensen zelf blijven nadenken en begrijpen waarom

bepaalde beheersmaatregelen van belang zijn en welke rol en verantwoordelijkheid zij daarbij hebben.

Ook zijn in het afgelopen jaar verdere stappen gezet in de optimalisering en monitoring van het Tax Control Framework (TCF) door de afdeling Financiën in Nederland. Op basis van de vastgestelde fiscale risico's en de risicobereidheid om het fiscale beleid te handhaven, zijn de interne beheersmaatregelen op de van toepassing zijnde processen vastgelegd in het TCF en is het bestaan ervan vastgesteld. Het TCF omvat in beginsel alle voor ons van toepassing zijnde belastingen binnen Nederland, waarbij vennootschapsbelasting, omzetbelasting, loonheffing en invoerrechten en accijnzen de belangrijkste zijn. De opzet en het bestaan van de beheersmaatregelen zijn getoetst door de Nederlandse belastingdienst. Om de naleving van wet- en regelgeving en interne procedures te borgen maken wij gebruik van data-analyses en steekproeven op de administratieve- en fiscale processen. In 2022 zijn vervolgstappen gezet in de opzet en uitvoering van de monitoring op de omzetbelasting en de loonheffingen.

In 2022 is door de Internal Auditor uitvoering gegeven aan het Interne Audit plan 2022 dat vorig jaar zowel door de Executive Board als de Audit Commissie is goedgekeurd. Meerdere audits zijn formeel gerapporteerd en de bevindingen zijn gedeeld met de betrokkenen, Executive Board en Audit Commissie. Vanaf het vierde kwartaal heeft terugkoppeling plaatsgevonden inzake de opvolging van geconstateerde bevindingen. Gedurende het jaar is de Interne Auditor aanwezig geweest bij alle vergaderingen van de Audit Commissie en heeft regelmatig overleg gehad met de externe accountant.

De International Board heeft een informatiebeveiligingsvisie vastgesteld en deze is door de CISO vertaald in een meerjarig verbeteringsprogramma informatiebeveiliging. Daarnaast is gewerkt aan de herijking van het informatiebeveiligingsbeleid.

Onze belangrijkste risico's

De International Board heeft in 2022 op kwartaalbasis aandacht besteed aan het monitoren van de belangrijkste risico's die een impact kunnen hebben op de realisatie van de strategische doelstellingen 2025 en mogelijke additionele beheersmaatregelen en acties die getroffen moeten worden om deze risico's enerzijds te beheersen en anderzijds de mogelijkheden te benutten die deze risico's kunnen bieden als ze zich zouden voordoen. Hierbij zijn onderwerpen met betrekking tot duurzaam ondernemen zoals ontwikkelingen op het gebied van elektrisch transport, de transitie naar een circulaire economie en de toenemende wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid integraal meegenomen in de beoordeling van de risico's. Voor verdere toelichting van deze risico's verwijzen we naar het hoofdstuk Duurzaam ondernemen.

Ten aanzien van onze belangrijkste risico's zien we enkele veranderingen.

- Het risico rondom informatie- en databeveiliging was vorig jaar niet separaat onderkend, maar opgenomen als onderdeel van het risico op interruptie van de bedrijfscontinuïteit. Echter, gezien de steeds snellere ontwikkelingen op het gebied van cybercriminaliteit en de groei en vernieuwing van onze organisatie, achten wij het van belang dit risico opnieuw separaat te benoemen als één van onze belangrijkste risico's en hier specifiek op te acteren.
- De kans op het optreden van risico's bij acquisities en integratieprocessen hebben we iets naar boven bijgesteld, daar er onder de huidige marktomstandigheden kansen zijn en naar verwachting komen om te acquireren.
- Onze invloed op maatschappelijke ontwikkelingen hebben we beperkter zien worden door de globalisering van belangenorganisaties en toenemende complexe Europese en landelijke wet- en regelgeving.

Ten aanzien van de benoemde belangrijke risico's hebben zich geen grote incidenten voorgedaan in 2022. De combinatie van het risico rond transformatieprogramma's en de beschikbaarheid van bepaalde competenties heeft er echter wel toe geleid dat we kritisch hebben gekeken naar de impact van de acquisitie en integratie van de Metro-activiteiten op het lopende portfolio van programma's en de beschikbaarheid van mensen en competenties. Hierbij zijn bewuste keuzes gemaakt voor het tijdelijk uitstellen of vertragen van projecten ten faveure van het acquisitie- en integratie traject, om overbelasting van de organisatie en medewerkers te voorkomen.

Rekening houdend met ontwikkelingen in de markt en interne veranderingen is een elftal risico's vastgesteld die wij het meest belangrijk achten. De risicobereidheid ten aanzien van deze risico's is beoordeeld alsmede de kans en impact. Daarnaast is beoordeeld in welke mate wij als Groep invloed kunnen uitoefenen op deze risico's. Dat beeld wordt weergegeven in navolgende tabel.

We dragen zorg voor de inrichting van beheersmaatregelen en de uitvoering van interne controles om de risico's voor de Groep die we erkennen, waaronder deze elf, tot een voor ons acceptabel niveau terug te brengen.

Risicogebieden Sligro Food Group

Strategische risico's

1. Verlies van de Sligro Food Group cultuur
2. Nieuwe business modellen en branche vervaging
3. Concurrentie versnelt internationale consolidatie foodservice
4. Transformatieprogramma's

Operationele risico's

5. Beschikbaarheid competenties en duurzame inzetbaarheid
6. Grondstoffen- en materiaaltekorten
7. Informatie en databeveiliging
8. Interruptie van bedrijfscontinuïteit

Financiële en compliance risico's

9. Acquisities en integratieprocessen
10. Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen
11. Voedselveiligheid

• Laag ••••• Hoog

1. Verlies van de Sligro Food Group cultuur

Kans op optreden	●●●●●	Risicoacceptatie	●●
Invloed	●●●●●	Impact	●●●●●

Risico

De Groep heeft van oudsher een sterke cultuur waarbij flexibiliteit, ondernemerschap, vertrouwen, samenwerking en veel aandacht voor juist de collega's in de operationele lagen, zeer prominent aanwezig zijn. Afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan het verder aanbrengen van een structuur passend bij de internationale ambitie. Het is nu van belang de goede balans tussen cultuur en structuur te behouden.

Beheersmaatregelen

Naast de drijvende kracht achter onze onderneming, is onze cultuur ook een belangrijke beheersmaatregel in het kader van risicomanagement. In een steeds groter wordende, internationale organisatie heeft het behoud van die cultuur sterk onze aandacht. De People Strategie biedt een solide houvast om dat nu en in de toekomst te borgen. Hierbij is voorbeeldgedrag vanuit Directie en management van belang, maar ook het expliciet borgen van verbinding tussen centrale functies en de regio in overlegstructuren en functieprofielen.

Kansen en mogelijkheden

Onze groeiende, internationale organisatie en de transformatie naar het nieuwe IT landschap vragen om nieuwe vaardigheden en verandering van verantwoordelijkheden. We 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.

2. Nieuwe businessmodellen en branchevervaging

Kans op optreden	●●●●●	Risicoacceptatie	●●
Invloed	●●●	Impact	●●●●●

Risico

In de markten waarin wij actief zijn blijft de competitie hevig en het marktlandschap wordt complexer en uitdagender. We zien de grenzen tussen foodservice en foodretail vervagen. Steeds meer nieuwe (online) spelers treden toe en bestaande spelers verbreden hun horizon in aangrenzende (niche) markten.

Beheersmaatregelen

Wij monitoren de verschillende initiatieven nauwgezet en beoordelen in welke mate deze invloed hebben op de lijn die we als Groep hebben uitgezet. Benchmarking op nieuwe concepten en monitoring tools bieden inzichten waarop we verder kunnen inspelen. Wij kiezen ervoor om vooral onze eigen weg te volgen en initiatieven te ontwikkelen die bij ons passen, bijvoorbeeld door het zoeken naar strategische partnerships.

Kansen en mogelijkheden

Daar waar de marktontwikkelingen sneller gaan dan gedacht, hebben wij voldoende flexibiliteit en armslag om daar ook in onze strategie op te versnellen. Wij nemen een proactieve houding aan in het leggen van contacten met branchegenoten en foodservice instanties.

3. Concurrentie versnelt internationale consolidatie foodservice

Kans op optreden	● ● ●	Risicoacceptatie	● ● ●
Invloed	● ● ●	Impact	● ● ● ●

Risico

In Europa is een beperkt aantal partijen internationaal succesvol in de foodservicemarkt. Enkele spelers hebben net als wij een internationale groeiambitie, maar de afgelopen jaren is er echter weinig beweging zichtbaar. Het risico op een recessie, de hoge inflatie en de stijgende rente kunnen de internationale consolidatie verder vertragen, maar er ontstaan wellicht ook overname kansen onder de (kleinere) nationale partijen.

Beheersmaatregelen

Wij bereiden ons voor op een verdere internationale groei door het verder vorm geven van beleidskaders, sturingsmechanismen en implementatie van ons nieuwe IT-landschap. Anderzijds zorgen wij ervoor goed op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in de markt en mogelijke acquisitiekansen goed te beoordelen. Daarnaast hebben we continu aandacht voor onze beurswaardering en rendementsontwikkeling als basis voor een zelfstandige positie.

Kansen en mogelijkheden

Met de keuze om ons volledig op Foodservice toe te leggen in een internationale context, hebben we de blik op onze concurrentiepositie verruimd en zetten zelf actieve stappen op de acquisitiemarkt in Nederland en België. In Europa zien wij een nog versnipperd landschap waar slechts een aantal partijen in meerdere landen (succesvol) actief is, met weinig nieuwe toetreders.

4. Transformatieprogramma's

Kans op optreden	● ● ● ● ●	Risicoacceptatie	● ●
Invloed	● ● ● ● ●	Impact	● ● ● ● ●

Risico

Ontwikkelingen in de markt gaan steeds sneller. Digitalisering, volautomatische distributiecentra en de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid zijn hier voorbeelden van. Ook wij pakken meerdere grote veranderingen tegelijkertijd op die impact hebben op onze huidige manier van werken of volledig nieuwe concepten en werkmethoden introduceren.

Beheersmaatregelen

De afgelopen jaren hebben we stappen gezet op het gebied van leiderschap en competentie management om de organisatie te versterken. Het verder opbouwen en ontwikkelen van competenties en methoden op transformatie, programma- en portfoliomanagement blijft een speerpunt, waarbij de uniforme opzet van het selecteren, monitoren en evalueren van programma's en projecten middels ons Internationaal Transformatie Overleg, bijdraagt aan een betere beheersing en borging van toekomstige veranderingen.

Kansen en mogelijkheden

Als we de randvoorwaarden op competenties en methoden versterken zodat we goed worden in transitie, zorgt dat ervoor dat we steeds wendbaarder worden in een veranderende samenleving en concurrentieomgeving en stelt dat ons in staat om ons steeds beter en sneller aan te passen aan nieuwe omstandigheden.

5. Beschikbaarheid competenties en duurzame inzetbaarheid

Kans op optreden	● ● ● ● ●	Risicoacceptatie	● ●
Invloed	● ● ●	Impact	● ● ● ●

Risico

Over de gehele linie ervaren wij een krapte op de arbeidsmarkt. Het vinden van goed personeel was in 2022 lastig en tijdrovend. Het aanbod was het gehele jaar laag, al zien we recent meer stabilisatie. 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.

Beheersmaatregelen

Wij bereiden ons de komende jaren voor op een toekomst waarin de beschikbaarheid van personeel uitdagender zal worden. We maken steeds meer gebruik van automatisering binnen onze supply chain, standaardisatie van IT-systemen en processen en andere vormen van transport. Ook richten we ons medewerkersbeleid, onze arbeidsmarktcommunicatie en werving & selectie meer doelgroepgericht in om beter aan te sluiten op specifieke behoeften vanuit verschillende segmenten van de arbeidsmarkt, door middel van proactief beleid op vitaliteit en jobrotatie. Daarnaast blijft competentieontwikkeling voor onze medewerkers erg belangrijk.

Kansen en mogelijkheden

Wij richten ons op het ontwikkelen van oplossingen waarbij we onze klanten middels andere vormen van transport bedienen. Door kleinere (elektrische) vervoermiddelen in te zetten spreken we een grotere populatie van mensen aan die een rol kunnen spelen in de fijn-distributie van onze stromen. Het automatiseren van distributiecentra vermindert de afhankelijkheid van personeel. We werken eraan onze aantrekkelijkheid als werkgever verder te vergroten. Dit vraagt een doelgroepgerichte aanpak.

6. Grondstoffen- en materiaaltekorten

Kans op optreden	● ● ● ● ●	Risicoacceptatie	● ●
Invloed	● ● ● ● ●	Impact	● ● ● ● ●

Risico

De coronacrisis, de oorlog in Oekraïne, de energiecrisis en de daaraan gerelateerde economische ontwikkelingen, hebben een stevige impact op de beschikbaarheid van grondstoffen en materialen en daardoor de beschikbaarheid van onze artikelen, emballage of bouwmaterialen. Ook klimaatveranderingen, globalisering en wet- en regelgeving kunnen op langere termijn tot tekorten leiden.

Beheersmaatregelen

Een duidelijke inkoopstrategie verhoogt onze wendbaarheid, vormgegeven in onder andere de geografische spreiding. Een goede afstemming tussen de afdelingen inkoop en supply chain zorgt voor de juiste voorraadhoogte. Door een goede communicatie met de klant over mogelijke alternatieven kunnen we de klantentevredenheid op peil houden of vergroten.

Kansen en mogelijkheden

Waar nodig zullen wij de inkoopstrategie bijstellen of aanscherpen om het risico tot het niet verkrijgen van bepaalde grondstoffen of goederen zo veel mogelijk te beperken. We zullen blijvende aandacht besteden aan het spreiden van dit risico, zowel geografisch als in ons leveranciersnetwerk, en het inzicht vergroten hoe onze leveranciers met deze mogelijke tekorten omgaan.

7. Informatie en databeveiliging

Kans op optreden	● ● ● ● ●	Risicoacceptatie	● ●
Invloed	● ● ●	Impact	● ● ● ● ●

Risico

Kwaliteit, integriteit en vertrouwelijkheid van data over onze producten, locaties en interne en externe stakeholders zijn van grote waarde voor onze bedrijfsvoering. De groei van onze organisatie kan onze kwetsbaarheid op dit domein vergroten. De vele verschijningsvormen van cybercriminaliteit en snelle ontwikkelingen op dit gebied vormen een serieuze bedreiging. Deze ontwikkelingen gaan steeds sneller waardoor steeds meer specifieke deskundigheid en voldoende capaciteit nodig zijn, om ons hiertegen te beschermen.

Beheersmaatregelen

Wij besteden continu aandacht aan het implementeren van nieuwe technieken en software voor de beveiliging van onze systemen en data. Onze beveiligingsmaatregelen laten wij regelmatig intern en extern beoordelen. In 2022 hebben we stappen gezet in de cybersecuritymaatregelen en de herijking van het informatiebeveiligingsbeleid. Het komende jaar staat de uitrol van een brede bewustwordingscampagne gepland.

Kansen en mogelijkheden

De hoeveelheid en kwaliteit van de beschikbare data vragen om veel verantwoordelijkheid, maar bieden ons ook competitief voordeel en bevorderen de datagedreven besluitvorming. Adequate beheersing van informatieverwerking biedt daarnaast reputatievoordelen.

8. Interruptie van bedrijfscontinuïteit

Kans op optreden	● ● ● ● ●	Risicoacceptatie	●
Invloed	● ● ● ● ●	Impact	● ● ● ● ●

Risico

Niet of niet goed werkende systemen, online platformen en het logistieke apparaat kunnen de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. De continuïteit van zowel de gegevensverwerking als het leveren van artikelen, hebben grote invloed op de tevredenheid van onze klanten en andere stakeholders. Met de transformatie naar het nieuwe IT-landschap neemt de afhankelijkheid van externe partners bij het waarborgen van de beschikbaarheid van systemen toe. De toenemende verkeersdrukte en verkeersinfarcten vergroten de uitdaging om de levertijdigheid hoog te houden.

Beheersmaatregelen

We hebben verdere stappen gezet met het uitwerken van preventieve en reactieve plannen rond de continuïteit van de fysieke stroom en zijn gestart met de ontwikkeling van een integraal business continuïteitsplan, afgestemd op ons nieuwe IT-landschap.

Kansen en mogelijkheden

Preventieve plannen en maatregelen met betrekking tot bedrijfscontinuïteit 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.

9. Acquisities en integratieprocessen

Kans op optreden	● ● ● ●	Risicoacceptatie	● ● ●
Invloed	● ● ● ● ●	Impact	● ● ● ●

Risico

Wij zien het doen van acquisities als wezenlijk onderdeel van onze (groei)strategie. Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meestal meer risico gelopen dan met autonome groei. Zo kan het onttrekken van resources uit de dagelijkse operatie, benodigd voor acquisitie- en integratie-trajecten, impact hebben op de continuïteit van de operatie en andere lopende programma's.

Beheersmaatregelen

Aan een overnameproces stellen wij steeds dezelfde hoge eisen zodat we risico's en kansen in een vroegtijdig stadium in beeld brengen. Een due diligence onderzoek is altijd onderdeel van dat pre-overnameproces. Daarnaast voeren wij een impactanalyse uit op het effect van de integratie op de organisatie. Onmiddellijk na overname stellen wij een multidisciplinair integratieteam samen vanuit onszelf en het geacquireerde bedrijf. Het overbrengen van de cultuurwaarden van de Groep heeft daarin een centrale plaats. Daarnaast maken we zoveel mogelijk gebruik van draaiboeken die kennis en ervaring uit het verleden borgen en zorgen wij voor tijdelijke versterking van resources en een weloverwogen programmaportfolio ten opzichte van de bestaande operatie.

Kansen en mogelijkheden

Groei- en schaalvergroting staan aan de basis van ons economisch model en door acquisities zorgen we voor winstgroei en versteviging van onze autonome positie. Daarnaast brengt een overname nieuwe producten, klanten en concepten met zich mee die we als Groep omarmen.

10. Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen

Kans op optreden	● ● ● ●	Risicoacceptatie	● ● ●
Invloed	●	Impact	● ● ● ●

Risico

Regelmatig en in toenemende mate treft de overheid, in de landen waar wij actief zijn of op Europees niveau, ingrijpende en soms onvoorspelbare maatregelen die veel invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering of -resultaten. De complexiteit van deze maatregelen en regelgeving neemt verder toe. Daarnaast kunnen ook belangenorganisaties, stakeholdergroepen of de maatschappij als geheel, met ieder een eigen uiteenlopend belang, opinies vormen waar wij als organisatie ons beleid of werkwijzen op moeten bijstellen. Deze belangen liggen niet altijd in lijn met de economische rechtvaardiging. De ontwikkelingen en toenemende wet- en regelgeving op het gebied van duurzaam ondernemen zullen de komende jaren veel van onze aandacht vragen.

Beheersmaatregelen

Onze invloed op maatschappelijke ontwikkelingen en overheidsmaatregelen is beperkt, maar wij proberen deze ontwikkelingen zo goed mogelijk te volgen en de gevolgen van wet- en regelgeving vroegtijdig in beeld te krijgen en te omarmen. Dit doen wij door ons aan te sluiten bij brancheorganisaties en extern advies in te winnen. Daarnaast streven we een open dialoog met wetgevers en handavingsinstanties na om ontwikkelingen proactief te kunnen managen. Een wendbare organisatie zorgt ervoor dat we sneller kunnen veranderen. Hierbij streven wij ernaar onze eigen positie duidelijk neer te zetten en dicht bij onze eigen strategie en visie te blijven.

Kansen en mogelijkheden

Indien de maatregelen of normering van toepassing zijn op de gehele sector en gehandhaafd worden voor alle concurrenten (level playing field) dan kunnen zo ook kansen ontstaan. Vaak vragen de veranderingen competenties en investeringskracht die wij als marktleider kunnen verwerken. Daarmee kunnen we onze positie relatief versterken.

11. Voedselveiligheid

Kans op optreden	● ●	Risicoacceptatie	●
Invloed	● ● ●	Impact	● ● ● ● ●

Risico

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

Beheersmaatregelen

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

Kansen en mogelijkheden

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 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.

Specifieke financiële risico's en voorwaardelijke verplichtingen

In toelichting 25 Risicobeheer en toelichting 27 Voorwaardelijke verplichtingen van de jaarrekening is stilgestaan bij een aantal specifieke financiële risico's en voorwaardelijke verplichtingen waar de Groep mee te maken heeft. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico van de Groep. Ook is een gevoeligheidsanalyse van deze factoren opgenomen. Wij beschouwen deze risico's voor ons bedrijf overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang. Voor zover relevant sluit de Groep verzekeringen af voor een aantal gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van grote calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden.

In-Control Statement

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

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

Hoewel er in de Corporate Governance Code 2016 geen separate bepalingen staan over belasting gerelateerde risico's en beheersmaatregelen, onderschrijven wij als Directie dat voornoemde verklaring ook op de fiscale onderwerpen van toepassing is.

Corporate Governance

Personalia Directie



Koen Slippens (55), CEO
Datum indiensttreding: 29 juli 1998
Huidige functie sinds: 21 september 2008
Opleiding: Bedrijfseconomie



Rob van der Sluijs (46), CFO
Datum indiensttreding: 1 oktober 2007
Huidige functie sinds: 18 maart 2015
Opleiding: Bedrijfseconomie,
Registercontroller

Secretaris van de Vennootschap

Gerrie van der Veeken (61)
Secretaris van de Vennootschap
Datum indiensttreding: 1 maart 2005
Huidige functie sinds: 1 maart 2005
Opleiding: Nederlands recht en
Fiscaal recht

International Board

Dries Bögels (50)
Directeur Foodservice Nederland
Datum indiensttreding: 1 oktober 2014
Huidige functie sinds: 1 januari 2019
Opleiding: Economie,
Management & Organisatie

Anja de Bree (51)
Chief Human Resource Officer (CHRO)
Datum indiensttreding: 1 maart 2023
Huidige functie sinds: 1 maart 2023
Opleiding: Technische Bedrijfskunde

Gerrit Buitenhuis (58)
Chief Supply Chain Officer (CSCO)
Datum indiensttreding: 1 mei 2016
Huidige functie sinds: 1 januari 2019
Opleiding: SPD / Economie

Bart Luijten (54)
Chief Information Officer (CIO)
Datum indiensttreding: 1 januari 2023
Huidige functie sinds: 1 januari 2023
Opleiding: Technische Bedrijfskunde

Bert Vanmoortel (41)
Chief Buying & Merchandising Officer (CBMO)
Datum indiensttreding: 1 november 2019
Huidige functie sinds: 1 januari 2021
Opleiding: Toegepaste Economische
Wetenschappen

Dirk van Iperen (48)
Directeur Bezorging Nederland
Datum indiensttreding: 16 augustus 2013
Huidige functie sinds: 16 augustus 2013
Opleiding: Bedrijfseconomie

Kees Kiestra (54)
Directeur Zelfbedieningsgroothandel Nederland
Datum indiensttreding: 1 juni 2012
Huidige functie sinds: 23 augustus 2018
Opleiding: Logistiek Management

Rudi Petit-Jean (56)
Directeur Foodservice België
Datum indiensttreding: 15 oktober 2017
Huidige functie sinds: 1 juni 2018
Opleiding: Bedrijfseconomische informatica,
Marketing en Bedrijfskunde.

Personalia Raad van Commissarissen



Freek Rijna, voorzitter (67) Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2016 voor vier jaar en herbenoemd in 2020 voor de tweede en laatste termijn van vier jaar. Voorzitter Raad van Toezicht van Holland Opera, Commissaris CRV Holding B.V. en lid Raad van Beheer Royal Cosun.



Hans Kamps (63) Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2015 en herbenoemd in 2019 voor de tweede en laatste termijn van vier jaar. Lid RvC Van Wijnen Holding B.V., vice-voorzitter Stichting Pensioenfonds PGB en lid RvC Jumbo Holding B.V. (zware lading scheepvaart te Schiedam).



Inge Plochaet (54) Commissaris, Belgische nationaliteit (v). Benoemd in 2022 voor de eerste termijn van vier jaar. Chairman of the Board van B-Steel, Non-Executive Director van Ter Beke, Non-Executive Director van Colmar Restaurants.



Gert van de Weerdhof (56) Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2017 voor vier jaar en herbenoemd in 2021 voor de tweede en laatste termijn van vier jaar. CEO van Mercy Ships International en Non-Executive Director Safestore Ltd.



Angelique de Vries (54) Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v). Benoemd in 2022 voor de eerste termijn van vier jaar. President EMEA Workday en Lid van de Raad van Toezicht van Het Noordbrabants Museum.



Aart Duijzer (59) Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2022 voor de eerste termijn van vier jaar. Lid RvC Koninklijke Sanders en lid RvC Koninklijke Barenbrug.

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.

Personele mutaties Directie

De functie van Chief Information Officer werd tot en met 31 december 2022 vervuld door Maurice van Veghel. Vanaf 1 januari 2023 is Bart Luijten in dienst getreden van Sligro Food Group in de functie van Chief Information Officer.

Jacqueline Touw-Conradi heeft de functie van Chief Human Resource Officer vervuld tot en met 15 september 2022. Vanaf 1 maart 2023 zal Anja de Bree in deze functie in dienst treden van Sligro Food Group.

Personele mutaties Raad van Commissarissen

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 23 maart 2022 zijn benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Sligro Food Group: mevrouw Angelique de Vries, mevrouw Inge Plochaet en de heer Aart Duijzer. Tijdens deze vergadering is heer Pieter Boone teruggetreden als commissaris bij Sligro Food Group omdat zijn werkzaamheden als CEO van Pick n Pay Stores Ltd. onvoldoende ruimte laten om zijn rol als commissaris van Sligro Food Group optimaal te kunnen vervullen.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 22 maart 2023 eindigt de tweede termijn van de heer Hans Kamps als commissaris bij Sligro Food Group. Per voormelde datum zal hij worden opgevolgd door de heer Aart Duijzer als voorzitter van de Audit Commissie. Vanaf 22 maart 2023 zal de Raad van Commissarissen weer uit vijf commissarissen bestaan.

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 materiele 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 verslaggeving 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 en de geldende wettelijk voorgeschreven doelstelling voor de verhouding man-vrouw.

De Directie van Sligro Food Group bestaat ultimo 2022 uit twee mannen. De Raad van Commissarissen bestaat uit twee vrouwen en vier mannen.

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

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 geplaatst kapitaal vertegenwoordigen.
- Het uitgeven van aandelen (tot 10% van het geplaatste kapitaal, te vermeerderen met 10% indien de uitgifte geschiedt in het kader van een fusie of overname) en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders (tot maximaal 10% van het geplaatste kapitaal). De Directie is, na goedkeuring door de Raad van Commissarissen, aangewezen als bevoegd orgaan tot uitgifte van nog niet geplaatste aandelen; deze bevoegdheid is verleend tot 23 september 2023.
- Het inkopen en intrekken van aandelen (de Directie is gemachtigd volgestorte aandelen in te kopen, op de beurs of onderhands tot het statutair toegestane maximum van 10% van het geplaatste kapitaal voor een prijs die ligt maximaal 10% boven de beurskoers ten tijde van de transactie; deze machtiging loopt tot 23 september 2023).
- Goedkeuring te verlenen aan besluiten van de Directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.

Beschermingsconstructies

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

Tegenstrijdige belangen

Er zijn in 2022 geen transacties geweest met mogelijke tegenstrijdige belangen van materiele omvang met bestuurders of commissarissen, noch zijn er transacties geweest met aandeelhouders die meer dan 10% van de aandelen houden.

Naleving van de code

De huidige Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: 'de Code') dateert uit 2016. Deze Code is beschikbaar via de website www.mccg.nl. Naleving van de Code is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe. Sligro Food Group leeft de Code na en wijkt daarbij af 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 Corporate Governance Codes uit 2004 en 2008 week Sligro Food Group op deze onderdelen af van vergelijkbare bepalingen uit die codes. Beide afwijkingen passen goed bij de cultuur van het beursgenoteerde familiebedrijf Sligro Food Group.

Op 20 december 2022 is de geactualiseerde Nederlandse Corporate Governance Code gepresenteerd. Deze Code treedt in werking vanaf het boekjaar beginnend op of na 1 januari 2023.

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. Hiernaar wordt verwezen in artikel 2a van het Besluit aanvullende eisen bestuursverslag "Besluit inhoud bestuursverslag", voor het laatst gewijzigd op 1 juli 2022 (het 'Besluit'). De informatie die moet worden opgenomen in deze Corporate Governance verklaring zoals beschreven in de artikelen 3, 3a en 3b van het Besluit, die hier zijn opgenomen en hier door middel van verwijzing worden herhaald, zijn te vinden in de volgende hoofdstukken van dit jaarverslag:

- informatie over de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code, zoals vereist in artikel 3 van het Besluit, wordt verstrekt in de paragraaf 'Naleving van de Code' (pagina 54);
- informatie over de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Groep, zoals vereist in artikel 3a sub a van het Besluit, wordt verstrekt in de paragraaf 'Risicobeheersings- en controlesystemen' (pagina 41);
- informatie over het functioneren van de aandeelhoudersvergadering en haar voornaamste bevoegdheden en de rechten van de aandeelhouders en hoe deze kunnen worden uitgeoefend, zoals vereist in artikel 3a sub b van het Besluit, wordt verstrekt in de paragraaf 'Algemene Vergadering' (pagina 53);
- informatie over de samenstelling en het functioneren van de Directie, zoals vereist in artikel 3a sub c van het Besluit, wordt verstrekt in de paragrafen 'Personalia' (pagina 49), 'Directie' (pagina 52) en 'Arbeidsvoorwaarden Directie' (pagina 94);
- informatie over de samenstelling en het functioneren van de Raad van Commissarissen en hun commissies, zoals vereist in artikel 3a sub c van het Besluit, wordt verstrekt in de paragrafen 'Personalia' (pagina 49) en 'Bericht van de Raad van Commissarissen' (pagina 91);
- informatie over het diversiteitsbeleid met betrekking tot de samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen, zoals vereist in artikel 3a sub d van het Besluit, wordt verstrekt in de paragraaf 'Diversiteit & inclusiviteit' (pagina 80);
- informatie betreffende de opname van informatie zoals verplicht middels het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn, zoals vereist door artikel 3b van het Besluit, is te vinden in het onderdeel Besluit artikel 10 overnamerichtlijn.

Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

Voor zover van toepassing is hieronder tevens de verwijzing naar de informatie opgenomen als bedoeld in het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn:

- informatie over de kapitaalstructuur, het bestaan van verschillende soorten aandelen en de daaraan verbonden rechten en plichten en het percentage van het geplaatste kapitaal dat door elke soort wordt vertegenwoordigd wordt verstrekt in toelichting 19 Eigen Vermogen op pagina 141 van de jaarrekening;
- informatie over beperkingen van de overdracht van aandelen of met medewerking van de Groep uitgegeven certificaten van aandelen, wordt verstrekt in de paragraaf 'Beschermingsconstructies' (pagina 53);
- informatie over het mechanisme voor de controle van de regeling, die rechten toekent aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de Groep te nemen of te verkrijgen, wordt verstrekt in toelichting 5 Personeelsbeloningen op pagina 123 van de jaarrekening;
- informatie over beperking van stemrechten, termijnen voor de uitoefening van stemrecht en de uitgifte, met medewerking van de Groep, van certificaten van aandelen, wordt verstrekt in de paragraaf Corporate Governance op pagina 52;
- informatie over de voorschriften betreffende benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen en wijziging van de statuten wordt verstrekt in de paragraaf 'Raad van Commissarissen' (pagina 52);
- informatie over de bevoegdheden van de Directie, in het bijzonder tot de uitgifte van aandelen van de Groep en de verkrijging van eigen aandelen door de Groep, wordt verstrekt in de paragraaf 'Directie' (pagina 52);
- informatie over belangrijke overeenkomsten waarbij de Groep partij is en die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de Groep, wordt verstrekt in toelichting 22 Leningen op pagina 142 van de jaarrekening.

Bestuurdersverklaring

Ingevolge wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 105 tot en met 153 van dit verslag, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst over het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
2. Het directieverslag, zoals opgenomen op de pagina's 13 tot en met 89 van dit verslag, geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het directieverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Sligro Food Group wordt geconfronteerd beschreven.

Veghel, 6 februari 2023

Koen Slippens, CEO
Rob van der Sluijs, CFO

Samen maken we écht impact

“Voor Sligro vervullen we een strategische en operationele rol op het gebied van sourcing van disposables en verpakkingsmaterialen. We coördineren bijvoorbeeld de inkoop van een groot deel van het Take Dis-assortiment. Maar onze relatie gaat verder: het is een gelijkwaardig partnerschap waarin we samen uitdagingen aangaan.

Coralie Oerbekke (rechts), inkoop en assortimentsmanager, is een belangrijke schakel voor ons. Samen bespreken we lopende orders, houden we wet- en regelgeving in de gaten, onderzoeken we innovaties en bekijken we commerciële mogelijkheden.

Wat de toekomst brengt? De uitdagingen op globale schaal zijn enorm. Op het gebied van disposables is er sprake van een evolutie, mede door wet- en regelgeving en de kijk op duurzaamheid.

Belangrijk is dat we wegwerpartikelen niet als een vies woord gaan zien. Het is beter om intensief te blijven kijken naar recycleprocessen: écht goede, efficiënte afvalstromen met een gezond verdienmodel. De manier waarop we dat doen met Sligro Food Group, vinden we bijzonder waardevol. Samen kunnen we écht impact maken.”



‘Onze relatie met Sligro: een gelijkwaardig partnerschap waarin we samen uitdagingen aangaan.’

Ruben Quant
General manager Halma Solutions (Wijchen)

Duurzaam ondernemen

Zonne-energie

Aantal zonnepanelen

50.969

(+5.344)

Opbrengst

13.529 MWh

(+8%)

Ontwikkeling tevredenheid

Stakeholderwatch 0-100

Klanten

68

(-1)

Medewerkers

66

(+4)

Leveranciers

63

(-3)

CO₂-reductie t.o.v. 2010

-33,4%

Aandeel duurzaam assortiment

11,8%

Nederland

(+1,0% punt)

6,2%

België

‘Wij stimuleren klanten tot het maken van een duurzame keuze uit producten die geproduceerd zijn met aandacht voor mens, milieu en gezondheid.’

Bert Vanmoortel

Chief Buying & Merchandising Officer

Duurzaam ondernemen

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

Visie op MVO: hoe wij werken

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

‘Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij één duurzaamheidsbeleid voor de Groep.’



Beleid

Als centraal gestuurde organisatie hanteren wij één duurzaamheidsbeleid voor de Groep. Onze kernthema's, ambities en doelstellingen gelden daarom voor onze activiteiten zowel in Nederland als in België. De weg ernaartoe en de wijze waarop daar invulling aan wordt gegeven kan per land verschillen. Qua meet- en registratiemethodieken werken we stap voor stap toe naar meer gelijkheid in de landen. Wij delen ons duurzaamheidsbeleid met onze deelnemingen en zetten het daar op de agenda. Zij geven daaraan invulling met de voor ons gezamenlijk relevante thema's.

Nieuwe rapportagevereisten en ontwikkelingen

In november 2022 heeft de Europese Unie de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangenomen. In deze nieuwe richtlijn staat dat bedrijven verplicht worden te rapporteren over de impact van hun activiteiten op mens, milieu en zakelijk gedrag. De CSRD-richtlijn moet zorgen voor meer transparantie over en betere kwaliteit van duurzaamheidsinformatie. De CSRD-richtlijn vereist van grote bedrijven dat ze rapporteren over zaken als broeikasgasemissies en het sociaal kapitaal, maar ook over de impact die je als bedrijf hebt op biodiversiteit en mensenrechtenschendingen in de keten. De richtlijn is een uitbreiding van de bestaande Europese richtlijn rondom duurzaamheidsverslaggeving: de Non-Financial Reporting Directive (NFRD).

Sligro Food Group behoort tot de eerste groep bedrijven die met het verslag over het boekjaar 2024 moet voldoen aan de CSRD. In 2021 zijn wij samen met een externe adviseur gestart met de voorbereidingen daartoe.

Over dit verslag

Sinds 2010 doen wij op geïntegreerde wijze verslag van onze financiële en duurzame prestaties. Dat past het beste bij onze visie op actief duurzaam ondernemen, het voorkomt dubbelures en houdt ons jaarverslag leesbaar.

De CSRD beschrijft niet alleen de duurzaamheidsonderwerpen, maar geeft ook aan op welke wijze daarover gerapporteerd dient te worden en in welk format dit moet gebeuren. In dit jaarverslag hebben wij de eerste stappen gezet richting dit nieuwe format, met als gevolg dat de volgorde van hoofdstukken afwijkt van voorgaande jaren en dat specifieke onderwerpen op een andere plaats beschreven worden.

Op deze manier nemen wij onze organisatie en alle stakeholders stap voor stap mee naar de verplichte CSRD-rapportage eisen die vanaf 2024 in werking treedt. Daarmee komen wij ook tegemoet aan de verzoeken op dit gebied van een aantal van onze aandeelhouders en rating agencies.

Werkwijze en borging in de organisatie

MVO / duurzaamheid is één van de zes strategieën van de Groep. Dit zorgt voor de juiste aandacht en borging van onze duurzaamheidsontwikkeling. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van een MVO stuurgroep. Deze stuurgroep maakt de beleidsmatige keuzes en de individuele leden zorgen voor de operationele uitvoering, de bijbehorende verbeteracties en de borging

binnen hun vakgebied. De MVO stuurgroep als geheel volgt de progressie en stuurt bij waar nodig.

In 2022 is daarnaast de ESG Reporting stuurgroep opgezet, die zorgdraagt voor de tijdige implementatie van de nieuwe CSRD rapportagevereisten.

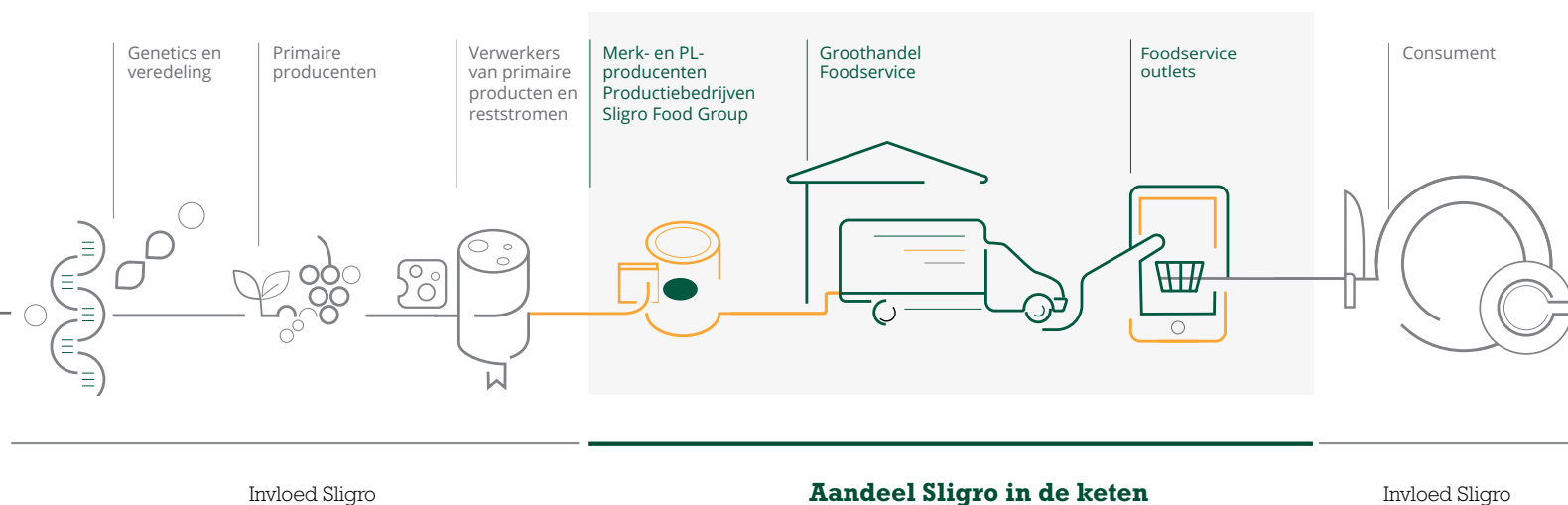
Onze plaats in de keten

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

Transparante keten

Het Leveranciershandboek is in 2022 volledig herschreven en gedeeld met onze leveranciers. Naast de operationele informatie die nodig is om zaken met ons te doen, is er in het handboek veel aandacht voor onze visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen, onze codes, kwaliteit en traceerbaarheid, duurzame handel, audits, transparantie in de keten en arbeidsomstandigheden en mensenrechten.

Onze keten



Iedere leverancier dient aan Sligro Food Group transparantie te bieden over de keten tot ten minste Last Point of Assembly. LPoAs zijn de productie-locaties die als ketenschakel direct achter de eerste tier 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.

Stakeholders en engagement

Ook in 2022 voerden wij gesprekken over onze duurzaamheidsaanpak en de voortgang daarvan met verschillende stakeholders, waaronder een specifieke groep medewerkers, (groot)aandeelhouders, klanten, leveranciers, NGO's, een extra verdiepingsvergadering met de Raad van Commissarissen, onze externe accountant en adviseurs.

Klanten:

Voor klanten organiseerden wij in ons ZiN Inspiratielab voor de derde keer een themadag 'Samen op weg naar duurzaam'. Met inspirerende masterclasses over onderwerpen als CSRD, De toekomst van afval, Transport van de toekomst, Van waste naar wonder, Voedselverspilling, Het menu van de toekomst, Hoe integreer ik de SDG's in mijn organisatie?, Klimaatpositief ondernemen en SUP wetgeving en het verbod op wegwerp bekers en verpakkingen in de horeca vanaf 2024.

Leveranciers:

Tijdens onze Leveranciersdag in november werden onze plannen op duurzaamheidsgebied gedeeld met circa 800 leveranciers, waarbij speciale aandacht was voor onze gezamenlijke rol en verantwoording in de keten.

Intern:

Voor onze Kernploeg werd een duurzaamheidsdag georganiseerd waarbij we op een interactieve manier onze visie en strategie gedeeld hebben. Daarbij gingen we ook in gesprek met enkele grote klanten die hun duurzaamheidsaanpak met ons deelden en kenbaar maakten welke rol wij daarin kunnen spelen. Een vergelijkbare dag werd georganiseerd voor het team van Inkoop en Assortimentsmanagement. Hier lag de focus op eigen merken, duurzaam assortiment en verpakkingen. Ook met onze Commissarissen hebben we in een verdiepingssessie onze visie, strategie en aanpak doorleefd.

Aandeelhouders:

Gedurende het jaar vonden gesprekken met aandeelhouders plaats over de voortgang in relatie tot onze duurzaamheidsdoelstellingen en over de manier waarop wij ons voorbereiden op de CSRD.

Materialiteitsbeoordeling van duurzaamheidseffecten, -risico's en -kansen

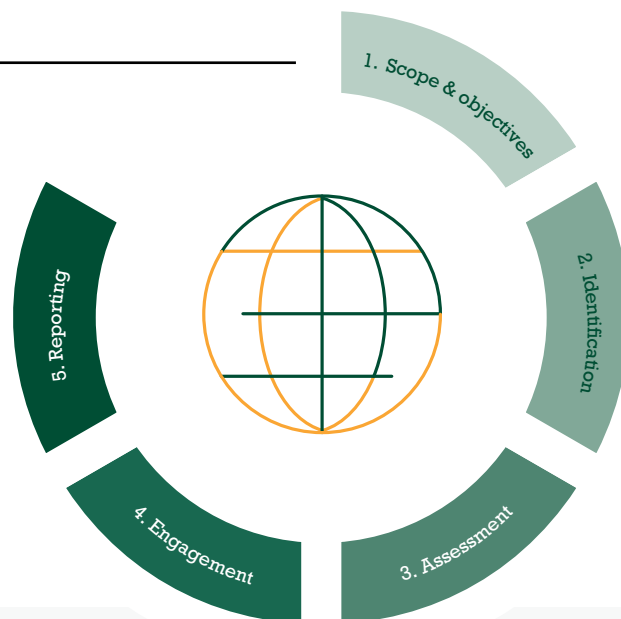
De Groep is het afgelopen boekjaar gestart met de implementatie van de Corporate Sustainability Reporting Directive ('CSRD') vereisten en de daaraan gerelateerde European Sustainability Reporting Standards ('ESRS'). Er is een plan gemaakt voor de CSRD implementatie richting 2024, om tijdig aan de nieuwe rapportageverplichtingen te kunnen voldoen. Omdat de rapportage over duurzaamheidskwesties zal worden gebaseerd op het dubbele materialiteitsprincipe heeft deze analyse prioriteit gekregen.

Wij hebben de eerste stappen gezet om te bepalen welke onderwerpen op het gebied van Milieu, Mens en maatschappij en Zakelijk gedrag (ESG) materieel lijken vanuit een financieel en/of impact perspectief. Een onderwerp is materieel vanuit financieel perspectief als het materiële financiële gevolgen voor ons als onderneming heeft of kan hebben. Vanuit impactperspectief is iets materieel wanneer onze activiteiten dan wel de activiteiten in onze keten, materiële werkelijke of potentiële positieve en negatieve effecten hebben op mens of milieu, op de korte-, middellange en lange termijn. In dit 'double materiality assessment' onderscheiden we vijf fasen. De eerste drie zijn in 2022 afgerond.

Voor de analyse hebben we de lijst met duurzaamheidskwesties die behandeld worden in de concept ESRS's in overweging genomen. De resultaten van deze initiële analyse, die voornamelijk op basis van een bureauonderzoek en validatie met de MVO stuurgroep en de nieuw opgerichte ESG Reporting stuurgroep heeft plaatsgevonden, zijn hieronder samengevat. Tevens is hierbij aangegeven welke concept ESRS op deze onderwerpen betrekking heeft en vanaf boekjaar 2024 door ons toegepast zal worden.

In 2023 zullen we deze uitkomsten met een bredere groep betrokken externe belanghebbenden valideren (stap vier), alsmede starten met het integreren van de effecten, risico's en kansen met betrekking tot deze onderwerpen in relevante processen, voor zover dit nog niet in de organisatie verankerd is.

Dubbele materialiteitsbeoordeling



1. Scope and objectives

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

2. Identification

Identificeren en definiëren van potentiële materiële onderwerpen.

3. Assessment

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

4. Engagement

Het valideren van de resultaten van stap 3 met externe stakeholders (2023).

5. Reporting

De resultaten en het proces van de materialiteitsbeoordeling documenteren.

Aangenomen beleid met betrekking tot materiele duurzaamheidskwesties

Ons MVO-beleid is gebaseerd op drie voor ons relevante kernthema's waarin de belangrijkste kansen en uitdagingen liggen en waarvoor onze verantwoording in de keten het grootst en meest vanzelfsprekend is: de mens, het milieu en het assortiment. Onder deze drie kernthema's zijn doelstellingen voor 2030 geformuleerd, met tussendoelen voor 2025 om ze in de tijd dichterbij te halen en om de urgentie aan te geven.

Onze kernthema's en doelstellingen voor 2030 veranderen niet met de komst van CSRD. Omwille van de rapportage worden ze wel ondergebracht in de ESG-structuur (Environment, Social, Governance).



‘Voor klanten organiseerden wij in ons ZiN Inspiratielab voor de derde keer een themadag ‘Samen op weg naar duurzaam.’

Als onderdeel van de CSRD implementatie is de MVO stuurgroep in het laatste kwartaal van 2022 reeds begonnen met het bepalen van acties en doelstellingen voor de toekomst ten aanzien van alle materiële onderwerpen die uit de initiële analyse naar voren zijn gekomen. Deze zullen gedurende 2023 nader uitgewerkt worden. Ook het gaan meten van de effectiviteit middels KPI's en beleid van alle acties krijgt hoge prioriteit, zodat vanaf boekjaar 2024 aan alle openbaarmakingsvereisten voldaan kan worden. Dit omvat het vaststellen van KPI definities, in kaart brengen van datapunten, verzamelen van benodigde data en stroomlijnen van processen en controls.

Het beleid, de doelstellingen en acties die wij reeds hebben op diverse materiële onderwerpen worden in dit verslag over 2022 nader toegelicht. De resultaten over 2022 worden op dezelfde wijze en op de gebruikelijke vergelijkingsbasis met voorgaande jaren weergegeven.

In de connectiviteitsmatrix op de volgende pagina worden 'oud' en 'nieuw' met elkaar gecombineerd, inclusief een link naar de betreffende Sustainable Development Goal (SDG).

Materiële duurzaamheidsonderwerpen



Milieu

Klimaat-verandering ESRS E1

- Broeikasgasemissies
- Energieverbruik

Vervuiling ESRS E2

Water en mariene bronnen ESRS E3

- Beheer van vissoorten

Biodiversiteit en ecosystemen ESRS E4

- Dierenwelzijn
- Biodiversiteit
- Ontbossing

Materiaalgebruik en circulaire economie ESRS E5

- Afval en verpakkingsmaterialen



Mens en maatschappij

Eigen werknemers ESRS S1

- Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen
- Medewerkertevredenheid en ontwikkeling

Arbeiders in de keten ESRS S2

- Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen in de keten

Invloed op gemeenschappen ESRS S3

Consumenten en eindgebruikers ESRS S4

- Gezondheid en voeding consument
- Verantwoorde marketing
- Voedselveiligheid



Governance

Zakelijk gedrag ESRS G1

- Bedrijfsethiek en integriteit
- Informatiebeveiliging en privacy
- Dierenwelzijn

Connectiviteitsmatrix op weg naar CSRD 2024

	Materieel thema	Materiële onderwerpen	SDG ¹⁾	Huidige Key Performance Indicators	Huidige strategische doelstelling 2025	2022	2021
 Milieu	Klimaatverandering	Broeikasgasemissies Energieverbruik		CO ₂ -reductie (in % omzet)	40% CO ₂ -reductie t.o.v. 2010	-33,4%	-19,5%
				Aantal zonnepanelen		50.969	45.625
				Oppervlakte gasloze panden (m²)		377.000	354.000
	Water en mariene bronnen	Beheer van vissoorten			doelstelling in ontwikkeling		
	Biodiversiteit en ecosystemen	Dierenwelzijn			doelstelling in ontwikkeling		
		Biodiversiteit			doelstelling in ontwikkeling		
		Ontbossing			doelstelling in ontwikkeling		
	Materiaalverbruik en circulaire economie	Afval en verpakkingsmaterialen		Totale hoeveelheid afval (ton)	doelstelling in ontwikkeling	12.854	10.534
				Voedselafval (ton)		4.241	3.491
 Mens en maatschappij	Eigen werknemers	Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen		Man/vrouw verhouding medewerkers		70/30	71/29
				Man/vrouw verhouding senior management	Minimaal 35/35	72/28	70/30
				Ziekteverzuim (%)		NL 5,5% BE 11,2%	NL 5,5% BE 9,5%
				Aantal bedrijfsongevallen		101	56
				Aantal doorlopen trainingen		23.708	15.473
				Medewerkerstevredenheid	Verbeteren van medewerkerstevredenheid	66	62
	Werknemers in de keten	Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen in de keten			doelstelling in ontwikkeling		
	Consumenten en eindgebruikers	Gezondheid en voeding consument		Leverancierstevredenheid	Verbeteren van leveranciers-tevredenheid	63	66
				Klanttevredenheid	Verbeteren van klanttevredenheid	68	69
				Duurzaam assortiment (in % omzet)	NL 15,0% BE 10,0%	NL 11,8% BE 6,2%	NL 10,8%
					doelstelling in ontwikkeling		
 Governance	Zakelijk gedrag	Voedselveiligheid		Aantal leveranciersaudits	doelstelling in ontwikkeling	8	10
		Bedrijfsethiek en integriteit			doelstelling in ontwikkeling		
		Informatiebeveiliging en privacy			doelstelling in ontwikkeling		
					doelstelling in ontwikkeling		

¹⁾ **SDG's – herziening van eerdere keuzes** Het double materiality assessment heeft geleid tot een herziening van onze eerder gemaakte SDG-keuzes. In bovenstaande connectiviteitsmatrix hebben wij de voor ons materiële thema's gekoppeld aan de betreffende SDG's.

Klanten worden blij van onze kazen

“Mijn vader Jan deed al zaken met Louis Slippens, die toen nog maar drie zuivelwinkels had. In de loop der jaren groeide ons bedrijf met Sligro mee. Over het idee van Louis' zoon Abel – het lanceren van een eigen kaasmerk - was mijn vader direct enthousiast. Hij had er alle vertrouwen in dat het kon uitgroeien tot iets groots.

Vandaag de dag maken we zo'n tachtig kaasproducten voor Sligro, onder de merken Goudse Waegh en De Rooij Kaaskampioen. Stuk voor stuk goed gerijpte kazen met een grote kans op herhalingsaankoop. Anders gezegd: klanten worden blij van onze kazen en komen ervoor terug.

Belangrijk in ieder partnerschap is dat je verplaatst in de ander. Neem Philip van Binsbergen (links), de inkoper en assortimentsmanager. Hij wil, net als wij, het kaasaanbod van Sligro steeds verder verbeteren. Onze relatie is zo bestendig, dat we niet alleen willen innoveren, maar dat ook kunnen. Wat mij betreft mag onze samenwerking nog jaren voortduren. Ik hoop dat we samen nog vele kansen ontdekken om de markt te blijven verrassen en inspireren.”



‘Ik verwacht dat we samen nog vele kansen ontdekken om de markt te blijven verrassen en inspireren.’

Rien van den Wijngaard
Directeur Wijngaard Kaas (Woerden)

Milieu



Klimaatverandering

Water- en mariene bronnen

Biodiversiteit en ecosystemen

Materiaalverbruik en circulaire economie

Milieu

Klimaatverandering

EED (Energy Efficiency Directive)

Conform de EED energie-auditplicht laten wij elke vier jaar een audit uitvoeren. In maart 2021 is ons EED rapport ingediend bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, waarna de Rijksdienst het rapport heeft aangemerkt als energie-auditverslag. De conclusie en aanbevelingen uit de audit zijn meegenomen in onze ombouwplannen tot en met 2023. Deze zullen leiden tot een lager energieverbruik en daarmee bijdragen aan onze CO₂-reductie doelstellingen voor 2030.



Energieverbruik

MWh	2022	2021
Elektriciteit	93.419	90.518
Gas	30.938	35.109
Zonnepanelen	9.121	8.835
Totale energieverbruik	133.478	134.462

In 2022 is ons elektriciteitsverbruik met slechts 3% toegenomen ten opzichte van 2021, terwijl de omzet ruim 30% is gestegen. Het gasverbruik is met 12% afgenomen. Deze verbetering is toe te schrijven aan de uitbreiding met twee 'gasloze' panden, te weten onze zelfbedienings-groothandel in Haarlem en het nieuwe DC Dievers in Veghel. Hierdoor is het aantal vierkante meters met gasloze panden gestegen naar 377.000 m², een stijging van 6,5% ten opzichte van 2021. Een ander groot deel van deze besparing is het gevolg van warmer weer (2512 graaddagen in 2022 ten opzichte van 2820 graaddagen in 2021).

Op het nieuwe DC Dievers in Veghel en op de zelfbedieningsgroothandel in Nijmegen zijn zonnepanelen geïnstalleerd, samen 5.344 stuks. Hierdoor komt het totaal op 50.969 panelen. Deze zonnepanelen hebben in 2022 meer dan 13,5 miljoen kWh aan zonnestroom opgewekt. Deze opgewekte groene stroom is vergelijkbaar met het jaarverbruik van meer dan 3.800 woningen.

Inmiddels wordt er steeds meer elektrisch gereden. Naast het laden van de personenauto's van onze klanten en ons personeel laden we steeds meer elektrisch voor ons goederentransport in de steden. Afgelopen jaar is er 145.000 kWh elektrisch geladen.

CO₂-uitstoot

tCO ₂ -eq	2022	2021
Gas	5.780	6.559
Elektriciteit	44.683	43.499
Brandstof	25.690	20.350
CO₂-uitstoot	76.152	70.408

CO₂-uitstoot in relatie tot de omzet

CO ₂ reductie t.o.v. 2010	2022	2021	2020	2010
CO ₂ -uitstoot (tCO ₂ -eq)	76.152	70.408	69.307	105.291
Omzet (€ miljoen)	2.483	1.898	1.946	2.286
CO ₂ -uitstoot (tCO ₂ -eq/ € miljoen omzet)	30,7	37,1	35,6	46,1
CO₂ reductie t.o.v. 2010	-33,4%	-19,5%	-22,7%	

Het milieu, CO₂-reductie



Reductie t.o.v. 2010

2021

-19,5%

2022

-33,4%

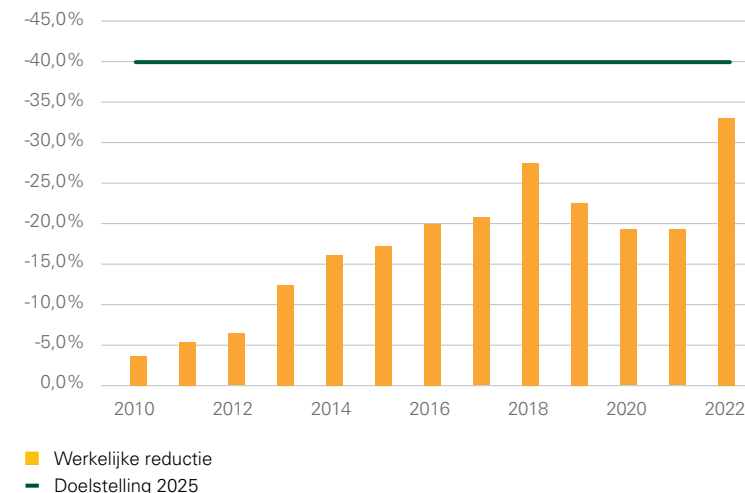
Onze doelstelling dwingt ons voortdurend om met lef en verstand innovatief te zijn, waarbij we zoeken naar een balans tussen ecologisch en economisch rendement. Om onze inspanningen inzichtelijk te maken berekenen wij de CO₂-uitstoot van onze activiteiten. Om deze te relateren aan de ontwikkeling van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

Al onze verbeteringen worden met name zichtbaar in onze CO₂-uitstoot in relatie tot de omzet. Ook hier hebben we de tijdelijke terugval als gevolg van COVID achter ons gelaten en hebben we de verbeteringstrend van vóór COVID weer opgepakt. Met een reductie van 33,4% in relatie tot de omzet ten opzichte van 2010, zijn we een stuk dichterbij onze doelstellingen voor 2025 (40%) en 2030 (50%) gekomen.

Toekomstige scope 1-2-3 indeling

De berekening en verdeling van onze broeikasemissies over de scopes van het Greenhouse Gas (GHG) Protocol maakt deel uit van onze voorbereiding op de CSRD over 2024. Gasverbruik, koelmiddelen en brandstof van eigen en lease (vracht)auto's vallen onder scope 1. Aangekochte energie voor eigen gebruik, in ons geval hoofdzakelijk elektriciteit, valt onder scope 2. Het merendeel van ons transport is uitbesteed en valt onder scope 3. Afgelopen jaren zijn deze transportemissies onder scope 1 gerapporteerd. In het kader van de CSRD starten wij een analyse om de overige emissies in scope 1 en 3 in kaart te brengen.

CO₂-uitstoot in relatie tot de omzet



GHG emissies

Scope 1,2, 3

Scope 1

Directe emissies

Gasverbruik, koelmiddelen
en brandstof eigen transport

Scope 2

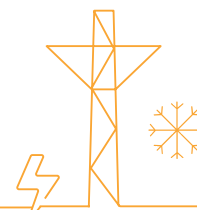
Indirecte emissies

Aangekochte elektriciteit
voor eigen gebruik

Scope 3

Indirecte emissies

Brandstof uitbesteed transport
Uitstoot in de keten



Ecologisch duurzame activiteiten volgens de EU-taxonomie

Achtergrond

Medio 2020 is de EU-taxonomieverordening in werking getreden. 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 en waarover jaarlijkse rapportage verplicht is.

Zes milieudoelstellingen EU-taxonomie:

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

De EU heeft de eerste twee gedelegeerde verordeningen voor klimaatmitigatie en klimaatadaptatie aangenomen. Middels deze verordeningen wordt bepaald welke economische activiteiten als 'in aanmerking komend' ('eligible') kunnen worden beschouwd. Om een activiteit als 'milieuvriendelijk' in termen van de EU-taxonomie te classificeren, is een onderscheid vereist tussen voor de taxonomie 'in aanmerking komende' economische activiteiten (eligible) en op de taxonomie 'afgestemde' economische activiteiten (aligned).

In de eerste stap moet worden onderzocht of een activiteit is beschreven in de gedelegeerde verordening, aangezien alleen beschreven activiteiten in aanmerking komen (eligible zijn) voor de EU-taxonomie. Vervolgens dient als tweede stap 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.

Analyse economische activiteiten

We hebben de volgende voor de EU-taxonomie eligible economische activiteiten vastgesteld, allen met betrekking tot de milieudoelstelling klimaatmitigatie:

Activiteit in 'delegeerde verordening' klimaatmitigatie	Activiteit heeft betrekking op
6.5 Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen	Investerings, onderhoud en reparatie van personenauto's, heftrucks en lichte bedrijfsvoertuigen
6.6 Goederenvervoer over de weg	Investerings, onderhoud en reparatie van vrachtwagens
7.1 Bouw van nieuwe gebouwen	Bouw van nieuwe centrale distributielocaties, nieuwe bezorgservicevestigingen of nieuwe zelfbedieningsvestigingen, kantoorpanden of productielocaties en het onderhoud ervan
7.2 Renovatie van bestaande gebouwen	Grote ombouw of verbouwing en renovatie van bestaande centrale distributielocaties, nieuwe bezorgservicevestigingen of nieuwe zelfbedieningsvestigingen kantoorpanden of productielocaties en het onderhoud ervan
7.3 Installatie, onderhoud en reparatie van energie-efficiënte uitrusting	Investerings, onderhoud en reparatie van koel- en vriesinstallaties en ledverlichting
7.4 Installatie, onderhoud en reparatie van oplaadstations voor elektrische voertuigen	Investerings, onderhoud en reparatie van laadvoorzieningen voor elektrische transportmiddelen
7.6 Installatie, onderhoud en reparatie van technologieën op het gebied van hernieuwbare energie	Investerings, onderhoud en reparatie van zonnepanelen
7.7 Verwerving en eigendom van gebouwen	Aanschaf, onderhoud en reparatie van gebouwen

Een economische activiteit is 'afgestemd' ('aligned') als aan de prestatie-drempels (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 we als Groep aan de minimale waarborgen ten aanzien van mensenrechten en goed zakelijk gedrag op het gebied van omkoping- en corruptie, eerlijke concurrentie en belastingen ('minimum safeguards') voldoen.

Over het boekjaar 2022 zijn we verplicht om te rapporteren over zowel 'eligible' als 'aligned' activiteiten met betrekking tot klimaatmitigatie en klimaatadaptatie. Rapportage over de overige vier milieudoelstellingen wordt verplicht in de toekomst.

Een samenvatting van de resultaten is hieronder opgenomen.

EU-taxonomie KPIs

x € miljoen	Omzet	CapEx	OpEx
Omvang activiteit	2.483	61	24
waarvan:			
Eligible en aligned	n.v.t.	0%	0%
Eligible maar niet aligned	n.v.t.	49%	49%
Niet eligible	100%	51%	51%
Totaal	100%	100%	100%

EU-taxonomie Omzet

Geen van onze omzetgenererende activiteiten is op dit moment beschreven in de gedelegeerde verordeningen met betrekking tot klimaatmitigatie en klimaatadaptatie en daarmee eligible. De EU-taxonomie tabel met betrekking tot omzet is daarom niet opgenomen in dit verslag.

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 KPI omzet significant toenemen.

EU-taxonomie CapEx

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

x € miljoen	2022	2021
Immateriële activa	22	21
Materiële vaste activa	37	25
Activa met gebruiksrecht	2	1
EU-taxonomie CapEx	61	47

De volledige EU-taxonomie CapEx tabel is opgenomen onder de Overige informatie.

Van de investeringen in boekjaar 2022 kwalificeert 49% als eligible maar niet aligned. Deze investeringen hebben voornamelijk betrekking op de ombouw van bestaande zelfbedieningsvestigingen, de bouw van onze DC Dievers en de aankoop van een pand in Luik als onderdeel van de overname van de Metro-activiteiten.

We hebben gedurende 2022 voor een selectie van deze investeringen geanalyseerd of aan alle voorwaarden voldaan is om ze als aligned te rapporteren en geconcludeerd dat nog voor geen van de investeringen aan alle criteria voldaan kan worden. 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 zien op documentatie en geen of een beperkte invloed hebben op de aard van de investeringen. Mede hierom hebben we ervoor gekozen de analyse van klimaatrisico's en kwetsbaarheden, welke vereist is om aan één van de 'do no significant harm' criteria te voldoen, dit jaar nog niet uit te voeren maar pas in 2023, en deze bij toekomstige investeringen onderdeel te maken van de investeringsbeslissing.

Er is wel vastgesteld dat bij de nieuwbouw en renovatie van vijf panden, die geheel of gedeeltelijk in 2022 gebouwd of gerenoveerd zijn en € 9 miljoen aan investeringen vertegenwoordigen, aan de criteria voor substantiële bijdrage is voldaan. Voor renovaties betekent dit, dat een reductie van de primaire energievraag van minimaal 30% is gerealiseerd door de renovatie.

Bij nieuwbouw dient het energieverbruik minimaal 10% lager te liggen dan de drempel voor bijna-energie neutrale gebouwen om aan het criterium voor substantiële bijdrage te voldoen¹⁾. Daarnaast hebben we in 2022 voor € 2 miljoen aan kleinere investeringen gedaan, waaronder elektrische voertuigen, zonnepanelen en laadpalen, waarvoor ook aan de criteria voor substantiële bijdrage wordt voldaan. Samen vertegenwoordigen deze investeringen € 11 miljoen (36%) van de eligible CapEx.

In 2021 kwalificeerde 34% van de investeringen als voor de EU-taxonomie eligible. Alleen renovaties die hebben geleid tot meer dan 30% energiebesparing waren hierbij als eligible beschouwd. Wij hebben deze methodiek dit jaar herzien op basis van nadere toelichting op de EU verordening en classificeren nu alle renovaties aan gebouwen als eligible. In 2021 was op basis van deze herziene definitie 41% van de investeringen eligible in plaats van 34%. Dit betroffen investeringen in dezelfde categorieën (economische activiteiten) als in boekjaar 2022, met uitzondering van de investeringen in transportmiddelen die in de analyse over 2022 wel zijn meegenomen.

EU-taxonomie OpEx

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

x € miljoen	2022	2021
Onderhoud- en reparatiekosten	16	14
Kortlopende huurcontracten	2	1
Overige directe kosten vaste activa	6	3
EU-taxonomie OpEx	24	18

De volledige EU-taxonomie OpEx tabel is opgenomen onder de Overige informatie.

In 2022 kwalificeert 49% van de EU-taxonomie OpEx als eligible maar niet aligned. Deze kosten hebben voornamelijk betrekking op onderhoud en reparatiekosten van gebouwen, koelinstallaties en elektrische transportmiddelen zoals heftrucks.

We hebben gedurende 2022 voor een selectie van de operationele kosten geanalyseerd of aan alle technische screeningcriteria voldaan is om deze kosten als aligned te rapporteren en geconcludeerd dat dit niet het geval is omdat voor bijna alle kosten geldt dat deze direct verband houden met onderhoud op activa die ook nog niet als aligned aangemerkt kunnen worden. In 2021 kwalificeerde 10% van de OpEx als voor de EU-taxonomie eligible. Alleen onderhoudskosten aan activa die als aligned geclassificeerd zouden kunnen worden zijn hierbij als eligible beschouwd. Wij hebben deze methodiek dit jaar herzien op basis van nadere toelichting op de EU verordening en classificeren nu onderhouds- en reparatiekosten aan alle activa die als eligible worden geclassificeerd als eligible. In 2021 was op basis van deze herziene definitie 48% van de operationele kosten eligible in plaats van 10%.

Minimumgaranties

De minimumgaranties bestaan uit criteria ten aanzien van mensenrechten en goed zakelijk gedrag op het gebied van omkoping- en corruptie, eerlijke concurrentie en belastingen. We hebben de aanbevelingen van het Platform on Sustainable Finance in acht genomen en geconcludeerd dat de Groep in boekjaar 2022 voldoet aan de minimale waarborgen.

Verwachtingen voor komend jaar

In 2023 zullen we stappen ondernemen om bij de voorbereiding van de bouw en ombouw van locaties te beoordelen of het haalbaar gaat zijn aan alle 'do no significant harm' criteria te voldoen die worden gesteld onder de EU taxonomie. Wij verwachten dat de bouwsector komende jaren meer vertrouwd gaat raken met de strenge eisen die worden gesteld en zullen de ontwikkelingen op dit gebied nauwgezet volgen. Daarnaast zullen we komend jaar de vereiste klimaatrisico analyse uitvoeren.

¹⁾ Richtlijn 2010/31/EU

Materiaalgebruik en circulaire economie

Duurzaam verpakken

Een verpakking om een product heeft verschillende, belangrijke functies. Zo draagt het bij aan de veiligheid van voedsel, gaat het verspilling tegen en geeft het de gebruiker informatie over het product. Dat alles komt samen in een zo duurzaam mogelijke verpakking. Bij A-merk producten worden deze keuzes door de producenten gemaakt. Bij onze Exclusieve Merken (eigen merken, huismerken) maken we zelf per product de afweging tussen de voor- en nadelen van verpakken. De focus ligt daarbij op materiaalreductie omdat daar directe winst is te behalen. Zo werden in 2022 bij de verpakkingen van ons Exclusieve Merk voor noten 'Daendels' de deksels vervangen door een hersluitbare seal, een kunststofreductie van 20%. In 2023 gaan we hier mee door en breiden we dit uit naar andere Exclusieve Merken.

Samen met het CBL, FNLI en het Groente en Fruit Huis zijn gezamenlijke doelen vastgesteld voor de verpakkingen die op de Nederlandse markt worden gebracht. De doelstellingen voor 2025 voor Nederland zijn:

- 95% van alle verpakkingsmaterialen zijn recyclebaar
- 50% rPET en 25% Post Consumer Recycled content voor overige kunststoffen
- 100% FSC/PEFC gecertificeerd of gerecycled papier en karton
- 20% minder verpakkingsmateriaal

Plastic wegwerpproducten

Per 3 juli 2021 werd de Europese Single Used Plastic richtlijn (SUP-richtlijn) van kracht. Hiermee werden plastic wegwerpproducten zoals rietjes, borden, bestek en roerstaafjes verboden. Het doel van de maatregelen in de SUP-regelgeving is om de hoeveelheid wegwerpplastic in het zwerfafval en de impact daarvan op het milieu te verminderen. Wij zijn in 2022 bezig geweest met zowel het verder verduurzamen van het assortiment als het voorbereiden op de komende uitbreidingen in de regelgeving. Per 1 juli 2023 betreft dit maatregelen die van toepassing zijn op wegwerpbekers en wegwerpvoedselverpakkingen van plastic of met een plastic coating. De volgende stap wordt gezet per 1 januari 2024, wanneer een verbod op wegwerp ingaat en hergebruik de norm wordt. We zijn bezig met een

zoektocht naar plasticvrije coatings/disposables. Die is nu nog niet voor alle toepassingen beschikbaar maar de industrie is volop bezig met de ontwikkeling van plasticvrije artikelen of coatings.

Afval



Het afval van onze activiteiten in Nederland wordt gescheiden ingezameld, geregistreerd en verwerkt, met als doel om er zo veel mogelijk nieuwe grondstoffen uit te kunnen winnen.

In de tabel met de meerjarenontwikkeling van onze afvalstroom zijn de 'corona-lockdown-effecten' goed te zien in het aandeel ODP (Over Datum Producten) in 2020 en 2021. De enorme toename van ODP in 2020 betreft het noodgedwongen dumpen van voorraden als gevolg van de plotseling stilgevallen vraag van onze horeca- en cateringklanten. In 2021 hebben we dit sterk kunnen terugdringen met aanpassingen in onze voorraadsturing. In 2022 zien we nog een staart van de extra derving in deze categorie.

We kijken ook verder dan ons eigen afval. Om onze horecaklanten te faciliteren in hun duurzame afvalverwerking hebben wij een partnership met Renewi gesloten. Hiermee ontzorgen we onze klant en bieden we hen een inkoopvoordeel en een duurzame afvalverwerking, want 90% van het afval dat door Renewi wordt opgehaald wordt hergebruikt. Deels voor nieuwe producten, deels om energie op te wekken.

	Nederland en België	Nederland	Nederland
Totale hoeveelheid afval (in ton)	12.854	10.534	11.129
%	2022	2021	2020
Over datum producten	33,0%	33,1%	40,7%
Restafval	30,5%	29,8%	24,1%
Oud papier en karton	28,7%	29,0%	28,6%
Folie	2,7%	2,4%	2,2%
Gekookte etensresten			
productiebedrijven (swill)	2,5%	2,2%	1,2%
Glas	1,3%	1,6%	1,6%
Onverwerkbaar afval			
productiebedrijven	0,9%	1,3%	1,2%
Tempex	0,3%	0,4%	0,3%
Frituurvet	0,1%	0,1%	0,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

Voedselverspilling

Wij maken ons sterk in het tegengaan van voedselverspilling. Daarvoor wordt de inkoop en verkoop van producten zo goed mogelijk op elkaar afgestemd. In dat proces werken vele disciplines samen, zoals inkoop- en assortimentsmanagement, supply chain en IT. Data speelt daarin een cruciale rol, onder andere ten behoeve van betere prognoses en centraal replenishment. In de hele keten worden verbeteringen doorgevoerd en initiatieven genomen die leiden tot een lagere voedselverspilling. Ondanks deze inspanningen blijven er altijd producten over. Daarvoor hebben wij al vele jaren een samenwerking met de 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 afvalstroom terecht. In 2022 was dat 4.241 ton, waarvan 3.956 ton in Nederland (2021: 3.491 in Nederland).

Mens en maatschappij

Diversiteit

Man 70%

Vrouw 30%

Nationaliteiten

55

Dienstverband

Gemiddeld aantal jaren

8,9



Aantal medewerkers

5.185

Aantal medewerkers (FTE)

4.113

Leren en ontwikkelen

Doorlopen trainingen

23.708

‘Tevreden, betrokken en professioneel sterke medewerkers zijn de basis om verder te groeien en te professionaliseren.’

Mens en
maatschappij



Eigen werknemers

Werknemers in de
keten

Consumenten en
eindgebruikers

Eigen werknemers

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

We willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor onze huidige en toekomstige medewerkers. In onze wijze van aansturen, begeleiden en ontwikkelen van medewerkers en teams gaan leren en presteren hand in hand. Met onze Talent Management aanpak willen we een sterke verbinding creëren met onze talentvolle medewerkers om ze maximaal te laten uitblinken. Een snel veranderende wereld, met grote demografische verschuivingen en sterke digitale ontwikkelingen, vraagt aandacht voor duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers zodat we samen de uitdagingen aan kunnen gaan die dat met zich meebrengt. Wij zorgen ervoor dat medewerkers snel inzetbaar zijn door een vernieuwd introductieprogramma en een uitgebreid aanbod van maatwerk inwerkprogramma's per afdeling.

Al jaren streven wij relatief langdurige dienstverbanden na. Dat willen we bereiken door het boeien en binden van medewerkers, onder meer door het stimuleren van groei van medewerkers via zelfregie en het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidingsaanbod en ruime loopbaanmogelijkheden.

Ons HR-beleid richten we waar nodig doelgroepgericht in om een goede aansluiting te houden tussen de specifieke behoeften vanuit verschillende segmenten van de arbeidsmarkt en medewerkersgroepen. Dat is nodig in de huidige, krappe arbeidsmarkt, maar ook met het oog op het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit binnen de verschillende teams.

We ontwikkelen dit via de vier pijlers van onze visie op medewerkers: mensen & teams, leiderschap, cultuur en organisatie. Dit zien wij als een integraal onderdeel van onze bedrijfsstrategie. Wij hebben de People Strategie en de jaarlijkse People plannen dan ook verankerd in onze bedrijfsstrategie en jaarplancycclus. Hiermee willen we actieve voortgang op deze gebieden realiseren in balans met de overige bedrijfsdoelstellingen.

Vier pijlers

mensen & teams

leiderschap

cultuur

organisatie

Mensen & Teams

Ons doel

Wij zijn succesvol doordat we ons vak verstaan en werken vanuit passie, betrokkenheid, duurzaamheid en ondernemerschap. We werken effectief samen met de juiste mix van mensen en middelen en handelen pragmatisch. Als betrouwbare collega's zeggen we wat we doen en doen we wat we zeggen. Leren, presteren en vakmanschap gaan bij ons hand in hand.

Wij stellen ons ten doel om medewerkerstevredenheid blijvend te verbeteren. Betrokkenheid van onze medewerkers in een sfeer van openheid zal bijdragen aan de verdere professionalisering van onze organisatie.

Blijven leren en ontwikkelen is voor alle medewerkers van Sligro Food Group van groot belang. De veranderingen binnen en buiten de organisatie zorgen ervoor dat werkzaamheden en functies continu worden aangepast.

Tijdens de jaarlijkse leer- en presteercyclus zijn leidinggevenden in gesprek met medewerkers over hun doelstellingen en prestaties en hebben, indien gewenst of van belang, tevens de mogelijkheid tot een specifiek ontwikkelgesprek en een voortgangsgesprek. Op deze wijze zijn we frequent met onze medewerkers in gesprek over hun welzijn, ontwikkelbehoeften en prestaties. Dit proces wordt digitaal ondersteund, al zit de toegevoegde waarde vanzelfsprekend vooral in een goed persoonlijk gesprek.

Diversiteit is binnen onze organisatie al jaren een open en bespreekbaar onderwerp. De diversiteit, en dan specifiek de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in management functies, is in afgelopen jaren gestaag verbeterd. Een mooi voorbeeld dat intrinsieke motivatie werkt. Overall zien wij onder onze medewerkerspopulatie ook een grote verscheidenheid aan nationaliteiten en culturele achtergronden. Dat geldt echter in mindere mate binnen onze hoofdkantoorfuncties en dat willen we de komende jaren blijven ontwikkelen. De principes achter inclusiviteit passen goed in onze bedrijfscultuur. Wij willen niemand buitensluiten en we proberen met specifieke initiatieven (vaak samen met onze klanten) mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij ons aan het werk te krijgen. Wij zien de wetgeving en de roep om meer transparantie op deze thema's als een aanmoediging om deze lijn door te zetten.

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers zich prettig voelen en een veilige en gezonde werksituatie ervaren. Dat betekent dat we duurzaam investeren in maatregelen en hulpmiddelen om de veiligheid voor onze medewerkers te vergroten. In training en communicatie creëren we bewustwording om veiligheid continu onder de aandacht van onze medewerkers te brengen en te houden. Met onze gedragscode 'Vertrouwen in Sligro' en de bijhorende e-learning brengen we het belang van een veilige en gezonde werksituatie maximaal onder de aandacht bij al onze medewerkers.

'We stimuleren een veilige leer- en presteeromgeving waarin verbinden, inclusiviteit en focus centraal staan.'



Leiderschap

Ons doel

Als mens- en resultaatgerichte leiders zijn we breed in de organisatie zichtbaar en tonen we oprechte interesse in onze mensen en klanten. We managen actief en met veel kennis van de dagelijkse praktijk onze operatie, verbeteringen en veranderingen door vanuit heldere kaders te sturen en te begeleiden. Vanuit een heldere visie en voorbeeldgedrag motiveren en inspireren wij om onze mensen in hun kracht te zetten. We stimuleren een veilige leer- en presteeromgeving waarin verbinden, inclusiviteit en focus centraal staan.

Als beursgenoteerd familiebedrijf hebben we de ambitie om verder te groeien en te professionaliseren. De basis daarvoor zijn tevreden, betrokken en professioneel sterke medewerkers en teams die gezamenlijk werken in en aan Sligro Food Group. Dat vraagt om leiderschap en goed people management.

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

Dat vraagt wat van onze leidinggevendenden, die op hun beurt ook ondersteuning nodig hebben om hun rol te vervullen. Om hen daarbij te helpen hebben we leiderschapsprofielen ontwikkeld voor de verschillende niveaus. Daarin zijn de kernverantwoordelijkheden en resultaatgebieden van de rol als leidinggevende benoemd en vastgelegd.

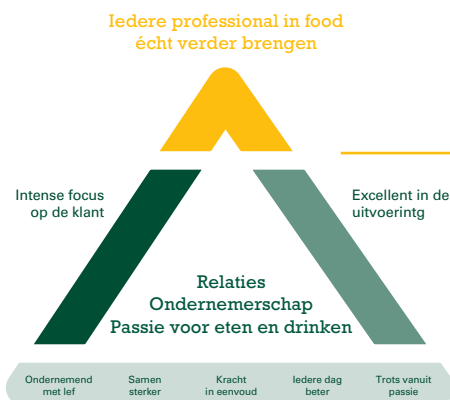
Naast het geven van kaders, helpen we de leidinggevenden ook bij de ontwikkeling in hun rol door hen een gericht leer- en ontwikkelprogramma aan te bieden. Leidinggevenden doorlopen workshops op het vlak van leren & presteren, coaching, effectieve communicatie en duurzaamheid & vitaliteit. Daarnaast hebben zij ook de mogelijkheid om online leerpaden te volgen met continue coaching en begeleiding, afhankelijk van hun specifieke leerdoelen. Om deze leerdoelen scherp te krijgen maken we gebruik van een online 360-feedback instrument voor alle leidinggevenden.

Communicatie is een belangrijk onderdeel van leiderschap. Tot en met het begin van het jaar hebben we regelmatig gecommuniceerd over de zienswijze op en maatregelen als gevolg van COVID-19. Niet alleen instructief, maar juist om onze mensen te motiveren en waar mogelijk gerust te stellen. Daarnaast hebben we aandacht gehad voor ons kompas en onze kernwaarden, de 'Strategie 2025' en de jaarplannen voor 2023, die we aan een grote groep collega's hebben gepresenteerd.

Cultuur

Ons doel

Wij zijn trots op onze producten en dienstverlening aan onze klanten en delen een passie voor lekker eten en drinken. We hebben een transparante sfeer waarin we elkaar vertrouwen en respectvol met elkaar omgaan. We sluiten niemand buiten en zijn wars van status. We werken vanuit onze standaarden maar stellen ons ondernemend op. Ons DNA (Groene Bloed, Peper en Zout) is ons moreel kompas. Samen zijn we continu op zoek naar oplossingen en verbeteringen. We verbinden mensen en kennis en vieren onze successen.



Onze uitgesproken cultuur met de daarin verankerde waarden en normen is een belangrijke pijler onder onze manier van ondernemen. Binnen onze organisatie voel je de passie voor onze producten, diensten en klanten. We zijn wars van status en streven naar transparantie en een sfeer van vertrouwen en respect. Het verbeteren van inzichten door verbinding van collega's met een rijke Sligro Food Group ervaring en nieuwe talenten vraagt een permanente en constructieve dialoog. Datzelfde geldt voor de verbinding tussen specialisten op het servicekantoor en de praktijkervaring van de collega's uit de operatie. Met regelmaat vanuit het servicekantoor 'terug naar de werkvloer' om een paar dagen mee te werken in de operatie en die verbinding te maken, hoort daar ook bij. Dat is goed voor de teamgeest en leerzaam voor collega's uit beide bedrijfsonderdelen.

Ons ondernemend karakter maakt ons wendbaar zonder de stip op de horizon uit het oog te verliezen. Samen op zoek naar continue verbetering en die successen dan ook vol trots vieren. In Nederland noemen we dat ons 'Groene Bloed'; in België ons 'Peper en Zout'. Bij het land passende termen met dezelfde onderliggende waarden. Wij zijn verankerd in de samenleving en leggen over onze manier van ondernemen dan ook graag verantwoording af aan alle belanghebbenden. Als beursgenoteerd familiebedrijf is dat voor ons een vanzelfsprekende zaak en wij voelen dit niet als verplichting.

In een sterk veranderende omgeving vraagt cultuur om actieve aandacht en onderhoud. In 2022 hebben we dan ook onze purpose, of zoals wij het noemen 'ons kompas', en onze kernwaarden doorlopend onder de aandacht van medewerkers gebracht. Het is van belang dat we de dialoog met onze medewerkers blijven voeren. Dat doen we met behulp van de resultaten van StakeholderWatch en de daaruit voortvloeiende rondetafelgesprekken met medewerkers. Dit voorziet ons van waardevolle informatie en meningen van onze medewerkers, klanten en leveranciers.

Organisatie

Ons doel

Wij zijn een klantgerichte, wendbare organisatie met heldere kaders. We bedienen de klant vanuit diverse kanalen; leidend tot een optimale klantbeleving. We streven continu naar maximale ontzorging van de teams in de operatie zodat deze alle aandacht voor de klant kunnen hebben. Dat doen we vanuit de centrale organisatie. We durven besluiten te nemen vanuit ondernemerschap en onderbouwen dat waar nodig met data. We zijn transparant, plannen realistisch en ambitieus en werken in multidisciplinaire en divers samengestelde teams. We hebben een goede balans tussen het realiseren van de ambitie van vandaag en de innovatie voor morgen. Onze KPI's zijn helder en sturen effectief onze eigen bijdrage in onze gemeenschappelijke doelen.

Als groothandel met een grote logistieke- en vestigingsoperatie is het van belang om continu te groeien en schaalgrootte om te zetten in toenemende efficiency. De ingezette standaardisatie van processen en waar mogelijk reductie van complexiteit is onderdeel van onze 'continu verbeteren'-aanpak. Daarnaast werken we met een internationale structuur die zorgt voor centrale sturing en ondersteuning in combinatie met lokale markt- en klantverantwoordelijkheid.

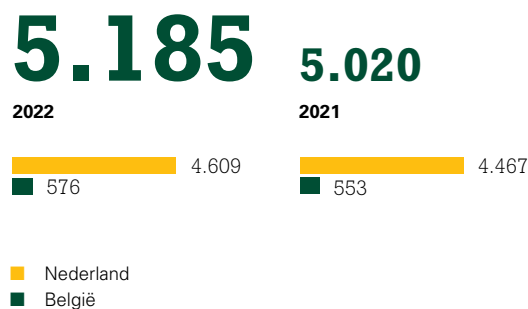
Wij geloven in een organisatie-model waarbij de strategische keuzes, na de kennis van de regio goed te hebben opgehaald, centraal worden gemaakt en centraal georganiseerde functionele afdelingen samen de complexiteit oplossen om zo onze bezorgservicevestigingen en zelfbedieningsvestigingen te ontzorgen. Met veel kennis van de operatie stellen we ons op management- en directieniveau in staat om de juiste strategische en tactische keuzes te maken. Verbinden, horizontaal maar zeker ook verticaal, is daarmee van groot belang en traditioneel een van de sterktes van Sligro Food Group. In de logistieke operatie en de vestigingsoperatie sturen wij onze mensen op begrijpbare, eenvoudige KPI's die zij direct kunnen beïnvloeden. De kaders waarbinnen lokaal geopereerd kan worden, zijn centraal gedefinieerd en geven voldoende bewegingsruimte om je als medewerker of team ondernemend op te stellen.

De ambitie om op termijn internationaal verder te groeien is onverminderd groot. Komende jaren zullen we echter onze aandacht richten op Nederland en België. Een stap naar een volgend land, die wij niet voor 2026 ambiëren, vraagt verdere voorbereiding en aanpassing van onze organisatie. We zijn ingericht als BeNe organisatie, met een centrale directie voor Nederland en België samen (International Board) en een efficiënte overleg- en communicatiestructuur daaronder voor de tactische en operationele doorvertaling en aansturing.

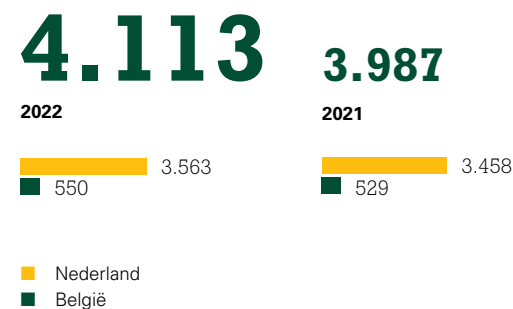


Medewerkersbestand

Aantal medewerkers einde jaar



Aantal medewerkers (FTE) einde jaar



Daar geven we ook handvatten voor, door middel van een helder en integraal planningsproces van kompas, naar meerjarenstrategie, naar jaarplan; waarvan die laatste twee op land- en afdelingsniveau worden doorvertaald. Daarnaast hanteren we een duidelijk formatieproces.

Werving en selectie

Door de krapte op de arbeidsmarkt is de focus op wervingsactiviteiten geïntensiveerd. Wij hebben een uitgebreidere set aan wervingskanalen aangeboden om de toegang tot een bredere markt te verkrijgen. Meer creativiteit in werving en selectie en de ontwikkeling van een nieuwe aanpak voor arbeidsmarktcommunicatie zijn het afgelopen jaar ingezet. Inloopavonden en wervingsevenementen zijn georganiseerd, campus recruitment is opgestart en onze arbeidsmarktcommunicatie is verbeterd om beter aan te sluiten bij specifieke doelgroepen die we zoeken. We zijn daarnaast in 2022 een pilot gestart om kandidaten te laten solliciteren zonder cv en motivatiebrief. Door verder te kijken dan de traditionele stappen in het wervingsproces verwachten we een breder scala aan kandidaten te bereiken en te selecteren op basis van hun vaardigheden en ervaringen in plaats van alleen op basis van het cv. We geloven dat dit een innovatieve en effectieve manier is om de juiste kandidaten te vinden waarbij we, bij gelijke geschiktheid, voorrang geven aan de kandidaat die op dat moment past bij onze diversiteitsambitie. Ons streven is om kandidaten binnen enkele dagen aan te nemen, om zo snel mogelijk de juiste mensen aan boord te hebben. In 2022 verwelkomden we 1.438 nieuwe vaste medewerkers.

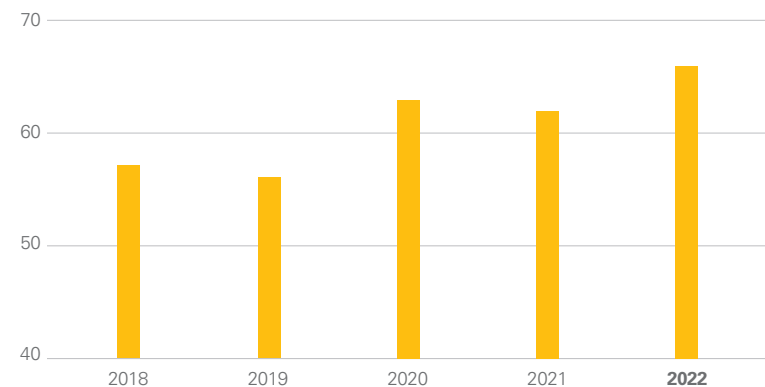
Medewerkersbetrokkenheid

Tevredenheid

De mate van tevredenheid bij onze medewerkers, klanten en leveranciers is een belangrijke indicator voor onze prestaties. De tevredenheid van deze groepen stakeholders meten wij met 'StakeholderWatch', een onderzoeksmethode waarmee deze groepen dagelijks bevraagd 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.

Medewerkerstevredenheid

De mate van tevredenheid bij onze medewerkers worden door leidinggevenden besproken en door het frequent voeren van rondetafelgesprekken met medewerkers verder uitgediept. De uitkomsten van deze rondetafelgesprekken worden vertaald naar concrete verbeteracties. In Nederland klom in het eerste kwartaal van 2022 de tevredenheid van werknemers, in het tweede kwartaal zagen wij een neerwaartse beweging tijdens de hectische opstart van de horeca, met daarna een stijging in het derde en vierde kwartaal. In Nederland steeg de medewerkerstevredenheid van 62 naar 67, in lijn met onze ambitie om medewerkerstevredenheid blijvend te verbeteren.



In België hebben we met Stakeholderwatch bij zowel klanten, medewerkers als leveranciers voor de eerste keer een geheel jaar de tevredenheid gemeten. De resultaten geven duidelijke aanknopingspunten om, net als in Nederland, op basis van een goede dialoog samen met onze medewerkers aan de slag te gaan om de resultaten continu te verbeteren.

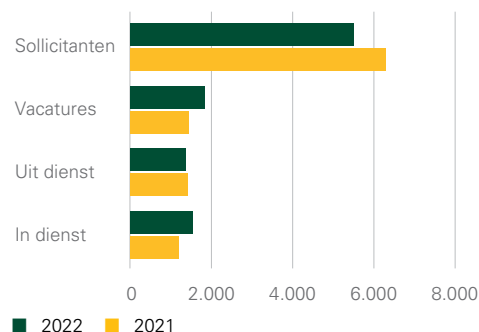
Ondernemingsraad

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

Nieuwe medewerkers

Voor nieuwe medewerkers hebben we het vernieuwd introductieprogramma ingevoerd. Hiermee krijgen deze medewerkers in relatief korte tijd een goed overzicht van de organisatie, hun collega's en de belangrijkste bedrijfsprocessen. Waar dat vroeger vooral fysiek in een lange reeks kennismakingsgesprekken plaatsvond, wordt dat nu deels ook ondersteund met kennismakingsactiviteiten online. Meedraaien in de operatie en fysieke bezoeken aan collega's en locaties blijven uiteraard een belangrijk onderdeel van het programma. Het vernieuwde introductieprogramma is in Nederland inmiddels uitgerold om het daarna ook in België te gaan gebruiken. In 2022 hebben in Nederland 181 medewerkers het programma met succes doorlopen.

Verloop in aantallen



Om de aantrekkelijkheid voor nieuwe, jonge professionals te vergroten werken we sinds enkele jaren met een traineeprogramma. Dat blijkt erg succesvol. In 2022 is een zestal nieuwe trainees met Nederlandse of Belgische nationaliteit in ons bedrijf gestart. Voor het eerst in een internationale context met traineeopdrachten in zowel Nederland als België.

Interne door- en uitstroom

We geloven sterk in interne opleiding, ontwikkeling en door groei. Als we dat zien in het perspectief van diversiteit, betekent dat, dat we al bij de invulling van de meer juniorrollen meer aandacht moeten hebben voor diversiteit. De kansen op door groei zijn en blijven voor iedereen gelijk, maar we houden oog op de streefcijfers. Uitstroom van collega's is zeker in deze arbeidsmarkt onvermijdelijk. We willen vaststellen of er, naast kansen in de markt, nog andere redenen zijn voor een vertrek, op het vlak van cultuur en managementstijl, die het voor specifieke groepen onbedoeld minder aantrekkelijk maken bij Sligro Food Group.

Medewerkersbestand

Sligro Food Group is een relatief grote werkgever in Nederland (4.609 medewerkers) en België (576 medewerkers). Daarbij zien we ons medewerkersbestand de komende jaren, genormaliseerd voor COVID-19 impact in 2020-2022, nog gestaag groeien. Typerend voor onze werknemerspopulatie is het aanwezige vakmanschap dat met passie uitgedragen wordt. Digitalisering vraagt om andere kennis en vaardigheden die we ontwikkelen en aantrekken.

Wij werken veel met vaste dienstverbanden en streven een beperkt percentage aan uitzendkrachten na. In 2022 hebben we hier onze doelen niet behaald en was het aantal uitzendkrachten groter dan gewenst. Dat zet, zeker in de vakantieperiodes, druk op de effectiviteit van de operatie en heeft ook impact op de saamhorigheid van teams. In 2022 werkten wij in de logistiek gemiddeld met ruim 1.300 collega's op uitzendbasis. Daar de beschikbaarheid van vaste mensen relatief laag en het verloop op dit soort posities relatief hoog is, werken wij in de logistieke operatie, in toenemende mate, samen met flexwerkers en uitzendkrachten, veelal afkomstig uit landen in Oost-Europa. Door de hierbij gebruikelijke kortere verblijfstijden, besteden we ook veel aandacht aan het versnellen van het inwerkproces, goede operationele aansturing, een goede dagelijkse werksfeer en opleiden middels korte e-learnings. Ook bieden we, specifiek gericht op collega's uit

Jubilea 2022

2

50 jaar

11

40 jaar

96

25 jaar

87

12,5 jaar

Oost-Europa, kansen op vaste arbeidscontracten en verdere doorgroei om een langere verbintenis aan Sligro Food Group met alle kansen die daarbij horen aantrekkelijk te maken. Het is goed om te constateren dat het afgelopen jaar een duidelijke positieve trend zichtbaar is in de verblijfstijd van onze euroflex collega's. We willen dit graag nog verder doortrekken, de trendlijn is positief.

Diversiteit & inclusiviteit

Ons medewerkersbestand bestaat eind 2022 voor 70% uit mannen en 30% uit vrouwen. Met name in de fysiek zwaardere functies als distributie en transport, maar vanuit historie ook in de zelfbedieningsvestigingen, werken relatief meer mannen dan vrouwen.

Het senior management hebben wij gedefinieerd als de groep leidinggevenden tot twee lagen onder de Executive Board, in Nederland en België samen. Die groep bestaat ultimo 2022 uit 70 functies (2021: 71). Gezien de historisch relatief beperkte roulatiegraad binnen deze groep zal de balans geleidelijk veranderen. Wij streven ernaar om binnen deze groep ultimo 2025 mannen en vrouwen voor minimaal 35% vertegenwoordigd te hebben. Eind 2022 bestond deze groep voor 28% (2021: 30%) uit vrouwen. De genoemde streefcijfers voor 2025 zijn intern vertaald naar jaardoelstellingen binnen de directie en de verschillende managementteams. Deze streefcijfers worden bovendien vertaald naar een ambitie in alle lagen

binnen de organisatie om de diversiteit en inclusiviteit ook vanuit de meer juniorlagen te vergroten.

Onze Raad van Commissarissen bestaat uit zes personen, waarvan vier mannen en twee vrouwen. Hiermee hebben wij aan het ingroeiquotum, van ten minste een derde man en ten minste een derde vrouw, voldaan. Onze Executive Board bestaat uit twee personen, die beide al zeer lange tijd werkzaam zijn bij Sligro Food Group. Onze verwachting is niet dat daar in de komende jaren verandering in zal optreden, waardoor we geen afwijkend streefcijfer voor 2025 opnemen voor de Executive Board.

Diversiteit kent echter meerdere dimensies dan alleen de man-vrouw verhouding en ook daar willen wij de komende jaren onze inspanningen meer op richten. Een bredere, diverse en inclusieve bezetting vraagt om een gerichte aanpak op een viertal gebieden: werving en selectie, arbeidsvoorwaarden, interne door- en uitstroom en KPI's. In 2021 hebben we een beleidsmatige aanpak opgesteld voor mensen met een afstand tot een arbeidsmarkt.

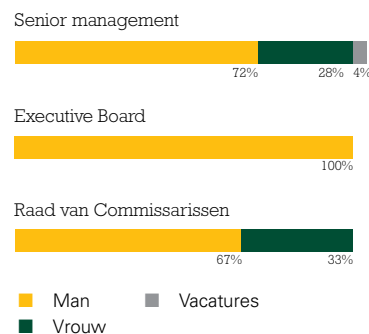
We hebben te maken met een vergrijzing van ons personeelsbestand. Daarom is duurzame inzetbaarheid van medewerkers voor ons een belangrijk thema. Door mechanisatie binnen onze distributiecentra, verdere automatisering van werkzaamheden, jobrotatie en aandacht voor de vitaliteit van medewerkers willen we de inzetbaarheid van onze medewerkers bevorderen.

Diversiteit

in % van het totaal

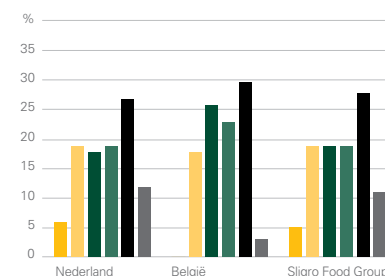


Man/vrouw verdeling



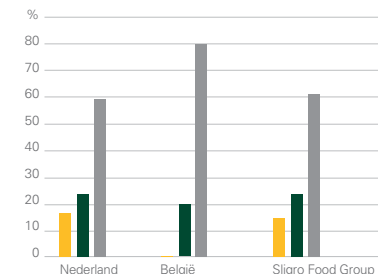
Sligro Food Group

70% ■ Man
30% ■ Vrouw



Leeftijd

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



Contractsoort

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

Arbeidsvoorwaarden

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

Daar waar wij niet aan een CAO gebonden zijn, bieden wij een gemiddeld marktconform salaris en bij Sligro Food Group passende secundaire arbeidsvoorwaarden. Hierbij geldt gelijke beloning voor dezelfde functie ongeacht geslacht en/of etnische achtergrond. België en Nederland verschillen daarin qua structuur. Voor een aantal, veelal commerciële functies, kennen wij een bonussysteem. Het bedrag van de bonus is 'nice to have', geen 'need to have' en daarmee worden niet-bedoelde prikkels voorkomen. De komende jaren werken wij aan een functiehuis om de consistentie van beloning, passend bij de functie, en gevraagde competenties nog beter te borgen.

De afgelopen jaren hebben we op tal van onderdelen in de arbeidsvoorwaarden (tijdelijk) ander beleid gehanteerd. Altijd in goed overleg met de vakbonden, maar wij voelden ook de brede betrokkenheid en steun van onze medewerkers bij de keuzes die we in het belang van Sligro Food Group en het collectief van onze medewerkers moesten maken. Dat is niet vanzelfsprekend en daar zijn we dan ook trots op en al onze collega's dankbaar voor. De plotselinge en grote inflatie heeft het leven een flink stuk duurder gemaakt. Daarom is het belangrijk om juist in deze tijd goed op elkaar te letten en er samen de schouders onder te blijven zetten. Dit past ook bij onze cultuur, we doen het samen. Onder de noemer 'Groen doen' hebben we eind 2022 een aantal tijdelijke maatregelen ingevoerd om elkaar in deze tijd te helpen. Sommige maatregelen gelden voor iedereen, zoals bijvoorbeeld een december-bestedingsbon. Soms zijn ze gericht op een specifieke groep medewerkers, zoals in Nederland de uitbetaling van een extra salarisverhoging van 2,5% per 1 januari 2023 vooruitlopend op de CAO.

Medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt

Wij willen een afspiegeling zijn van de maatschappij en zijn van mening dat iedereen een kans moet krijgen om deel te nemen aan het arbeidsproces en kan werken in een prettig bedrijf. Daarom bieden wij medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans om bij ons te werken en blijven werken. Als beursgenoteerd familiebedrijf hebben wij van oudsher aandacht voor deze vorm van sociaal ondernemerschap. In 2022 behaalden wij, met terugwerkende kracht naar 1 december 2021, het PSO (Prestatieladder Sociaal Ondernemen) keurmerk. Dit betekent dat een bepaald deel van onze werkzaamheden uitgevoerd wordt door medewerkers uit de PSO-doelgroep.

Leren & ontwikkelen

Wie niet mee verandert en zichzelf niet steeds opnieuw uitdaagt kan op termijn niet meer mee. Vanuit de Sligro Academy hebben wij daarom leerprogramma's voor alle niveaus in onze organisatie die zowel vakinhoudelijk als competentiegericht zijn. In 2022 zijn 92 nieuwe trainingen in het aanbod opgenomen, waarvan 46 online. Het aantal afgeronde e-learning's is ten opzichte van het voorgaande jaar gestegen naar 20.770 (2021: 11.550). Deze stijging is grotendeels veroorzaakt door de uitrol van de nieuwe e-learning's: Vertrouwen in Sligro Food Group (Gedragscode), Veilig werken bij Sligro en Responsible awareness. Naast de opleidingen die wij zelf hebben ontwikkeld, wordt gebruik gemaakt van een extern aanbod aan individuele en collectieve opleidingen vanuit opleidingsinstituten voor specifieke functionele gebieden of competentiegerichte trainingen. In 2022 zijn 23.708 opleidingen en trainingen afgerond op het gebied van vakmanschap, persoonlijke ontwikkeling, leiderschap en vitaliteit en veiligheid.

Wij dragen graag bij aan de opleiding en ontwikkeling van nieuw talent, bijvoorbeeld met stageplaatsen vanuit diverse opleidingen. Omgekeerd biedt dit ons nieuwe, frisse inzichten.

Om te onderstrepen hoe belangrijk wij leren en ontwikkelen vinden, organiseren wij regelmatig evenementen, waarbij we onze waardering uiten aan de mensen die tijd en energie in een opleiding of training hebben gestopt.

We hebben het afgelopen jaar de leer- en presteercyclus doorlopen en daarbij voor onze medewerkers op individuele basis de leer- en ontwikkelbehoefte geïdentificeerd. Daaraan is in overleg met de leidinggevende invulling geven in de vorm van veranderingen in de taakhoud, coaching, interne en/of externe opleidingen. Ook zijn mogelijkheden van interne doorstroom besproken en waar mogelijk geëffectueerd.

We geloven in continu verbeteren en ondersteunen dat, bij meer omvangrijke veranderingen, ook graag vanuit een professionele veranderaanpak.

In 2022 hebben we samen met SVO Vakopleiding Food een drietal vakopleidingen ontwikkeld voor AGF, Vis en Kaas. Onder de noemer 'aandacht voor het ambacht', bieden wij huidige en toekomstige medewerkers de kans om zich verder te bekwamen in een specifiek vakgebied. Juist in vakgebieden waar vanuit het huidige onderwijs weinig tot geen studenten beschikbaar zijn, terwijl wij deze vakcollega's hard nodig hebben. Het enthousiasme is groot, vanaf 2023 kunnen deze opleidingen gevolgd worden.

In 2022 startten een aantal medewerkers met de opleiding HBO dual, een samenwerkingsverband met Avans Hogeschool uit 's-Hertogenbosch. Daarnaast volgden tientallen medewerkers uit de operatie de Sligro MBO opleiding voor Food of Logistiek in samenwerking met ROC De Leijgraaf. Deze opleidingen zijn allemaal zeer praktijkgericht en afgestemd op de specifieke leerbehoeften van onze medewerkers en teams.

Gezondheid & veiligheid

In 2022 hebben we in Nederland grote stappen gemaakt op het gebied van veiligheid. Er is overkoepelend beleid gemaakt voor Arbo en Veiligheid, in samenspraak met onze Ondernemingsraad. In België wordt dit ook verder opgepakt in samenspraak met de Ondernemingsraad en Veiligheidscommissie. Het houden van grip op gevaarlijke stoffen staat hoog op de agenda en ook op dat vlak een veilige werkplek voor iedereen. Komend jaar gaan we verder werken aan procedures en richtlijnen voor preventiemedewerkers, persoonlijke beschermingsmiddelen en werken op hoogte.

Het is ook belangrijk om naast een fysiek veilige omgeving een mentaal veilige omgeving voor medewerkers te creëren. Dat vinden wij onderdeel van de verantwoordelijkheden van elke leidinggevende in de organisatie, maar daarin hebben we ook met elkaar een verantwoordelijkheid. We hebben naast coaching en begeleiding van leidinggevendenden ook aandacht gevraagd voor onze gedragscode, die in 2021 is vernieuwd. Deze is door intensieve communicatie en een online training bij alle medewerkers onder de aandacht gebracht. Ten slotte hebben we in 2022 een onderzoek gedaan naar de mentale gesteldheid van onze medewerkers, genaamd 'Fluitend naar je werk'. In grote lijnen kwam uit dat onderzoek naar voren dat wij als organisatie gezond zijn, conform de benchmark.

Leren en ontwikkelen binnen Sligro

Doorlopen trainingen

23.708

E-learnings

88%

Klassikaal

12%



■ 67% Online
 ■ 17% Klassikaal
 ■ 4% Academy programma's
 ■ 13% Individueel



■ 212 MBO
 ■ 77 HBO / WO



Wij hebben onszelf voor 2023 nog een aantal extra doelen opgelegd om de mentale gezondheid van medewerkers nog verder te verbeteren en het hier beter te doen dan de bedrijven van vergelijkbare aard en omvang.

Om grip op verzuim te verbeteren hebben we gewerkt aan betere vastlegging van oorzaken, onderliggende problemen, kosten van en inzichten in het verzuim. We respecteren daarbij vanzelfsprekend de privacy van eenieder binnen de kaders van de wetgeving.

We moedigen onze collega's aan tot gezonde gewoontes. We bieden gratis fruit en snackgroenten aan en bieden in onze bedrijfskantines ook gezonde alternatieven. Zo hebben we actief campagne gevoerd in aansluiting op 'stoptober' voor het stoppen met roken. Daarnaast hebben we de rookfaciliteiten aangepast als gevolg van de wetgeving.

Het verzuim bleef in Nederland ten opzichte van vorig jaar gelijk. Als onderdeel van de sector hebben we ondanks COVID-19 en het stijgende verzuim binnen de sector, ons eigen verzuim redelijk goed onder controle kunnen houden. Het plan, inclusief concrete doelstellingen per jaar, om het verzuim weer structureel te verlagen, is beschikbaar en moet de komende jaren voor een verdere daling zorgen. De doelstelling is en blijft daarbij dat

we altijd een lager verzuim nastreven dan de gemiddelden in de sectoren waarin we actief zijn. Afgelopen jaar hebben we daarvoor een casemanagement organisatie toegevoegd aan de organisatie, om vanuit specialisme onze leidinggevenden te helpen met preventie, managen van verzuimgevalen en voorkomen van (langdurige) uitval. Ook sturen we op het terugdringen van WIA instromers. Om leidinggevenden daarin te helpen, hebben we iedereen getraind in 'Grip op verzuim' en later in het jaar op het mentale stuk 'Van werkdruk naar werkplezier'.

Mensenrechten

Wij onderschrijven de OESO-richtlijnen voor MVO en de UN 'Guiding Principles for Business and Human Rights'. Om daar invulling aan te geven hebben wij het specifiek gewenste gedrag binnen Sligro Food Group vastgelegd in een ['Gedragscode en Klokkenluidersregeling'](#). In de organisatie zijn drie vertrouwenspersonen beschikbaar. Daarnaast is in 2022 een Interne Klachtenregeling en Klachtencommissie geïntroduceerd en is extra aandacht besteed aan de communicatie van deze thema's.

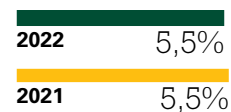


Verloop en Ziekteverzuim

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

²⁾ Arbeidsongevallen van medewerkers en uitzendkrachten met verzuim.

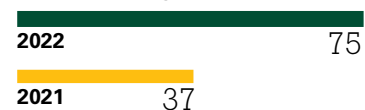
Ziekteverzuim Nederland¹⁾



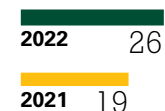
Ziekteverzuim België¹⁾



Bedrijfsongevallen Nederland²⁾



Bedrijfsongevallen België²⁾



Werknemers in de keten

Wij werken nauw samen met een aantal dienstenleveranciers, met name op het gebied van distributie en de levering van verse producten, maar ook op het gebied van data en IT.

Chauffeurs

In Nederland hebben wij ons transport grotendeels uitbesteed aan professionele vervoerders. In België hebben wij zelf chauffeurs in dienst en besteden een deel van het transport uit. Of de chauffeurs nu wel of geen dienstverband bij Sligro Food Group hebben, maakt voor ons geen verschil in de manier waarop wij met hen omgaan. Onze chauffeurs zijn de ambassadeurs richting onze klanten en hebben daar vaak dagelijks contact mee. Wij trainen en begeleiden onze chauffeurs hierin ook en betrekken hen allen bij Sligro Food Group.

Verspartners

In onze zelfbedieningsvestigingen werken medewerkers van onze verspartners Kaldenberg en Ruig. Ook zij zijn ambassadeurs richting onze klanten en staan net als onze 'eigen' collega's garant voor het vakman/vrouwschap wat door onze klanten enorm wordt gewaardeerd. Omdat we als totaalteam voor onze klanten klaar willen staan betrekken wij ook deze collega's maximaal bij ons bedrijf, onze events en onze feestjes.

Werknemers in de keten

Sligro Food Group is sinds 2010 aangesloten bij het Business Social Compliance Initiative (BSCI). BSCI is een business-gedreven platform dat leden en ketenpartners stimuleert om gezamenlijk tot verbeterde arbeidsomstandigheden te komen. Sligro Food Group streeft de principes van BSCI na zoals verwoord in de BSCI Code of Conduct. In onze inkoopvoorwaarden is vastgelegd dat commitment van onze leveranciers op de voorwaarden van BSCI een harde eis is voor levering. Productielocaties van onze leveranciers in de door BSCI gedefinieerde hoog risicolanden worden periodiek ge-audit op acceptabele arbeidscondities. Bij deze audits kan een A- tot en met een E-score gehaald worden, waarbij een A-score de hoogst haalbare score is en een E-score de laagste. Wij hanteren hierbij een C-score als minimum. Voor productielocaties die een onvoldoende scoren (D of E) geldt: binnen

60 dagen een verbeterplan aanleveren op basis van de knelpunten uit de audit-rapportage. Daarnaast worden deze productielocaties binnen zes tot twaalf maanden opnieuw ge-audit. De gedetailleerde aanpak, werkwijze en eisen die wij stellen zijn te vinden in ons Leveranciershandboek.

BSCI heeft een zero-tolerance protocol opgesteld voor een viertal prestatiegebieden (onveilige en ongezonde werkomstandigheden, kinderarbeid, slavernij en onethisch handelen). Als er tijdens een BSCI-audit één of meerdere van bovenstaande issues worden ontdekt, dan legt de auditorganisatie per direct de audit stil. Het BSCI-secretariaat licht de betreffende BSCI-leden binnen 24 uur in. Binnen Sligro Food Group bepalen de Directeur Inkoop en Assortimentsmanagement, de betreffende Unit-manager en de inkoper de vervolgstappen. Het is casus-afhankelijk of de productielocatie de kans geboden wordt om op korte termijn tot verbeteringen te komen, of dat de relatie (tijdelijk) wordt beëindigd.

Sinds 2022 worden naast de productielocaties in hoog risicolanden uit de unit Non-Food, ook de productielocaties in hoog risicolanden uit de units Food, Vers en Wijn & Gedistilleerd ge-audit.

Op dit moment beschikken 141 productielocaties van onze leveranciers over een geldig BSCI certificaat. Zes productielocaties hebben een D-score gehaald bij hun BSCI-audit in 2022. Drie van deze zes productielocaties hebben intussen een C-score gehaald bij hun vervolgaudit, twee productielocaties hebben hun vervolg audit gepland staan in 2023 en één productielocatie is inactief geworden. We hebben in 2022 geen afscheid genomen van leveranciers als het gevolg van het niet voldoen aan onze BSCI eisen.

Consumenten en eindgebruikers

Tevredenheid

Net als de tevredenheid van onze medewerkers, meten wij ook de tevredenheid van klanten en leveranciers met 'StakeholderWatch'.

Het overall cijfer voor klanttevredenheid is het omzetgewogen resultaat van de tevredenheid in de zelfbedieningsvestigingen en bezorgservicevestigingen in Nederland en in België. Klanten van onze zelfbedieningsvestigingen bleven in 2022 zeer tevreden, met in Nederland zelfs cijfers die continu net onder de 80 punten bleven, wat een érg hoge score is. In onze bezorg-

servicevestigingen zien we door het jaar heen een bewegelijker beeld, met in het eerste kwartaal een oplopende tevredenheid tot 67 punten, in de zomer een daling naar 59 en een herstel in het derde en vierde kwartaal naar 64 punten. Het tevredenheidscijfer van 68 ten opzichte van 69 in 2021 suggereert een daling van de tevredenheid, maar dat is het niet. Door het herstel van onze bezorgomzet in 2022 is in deze omzetgewogen berekening ook het aandeel van de tevredenheid in de bezorging fors toegenomen. De tevredenheid onder onze leveranciers van handelsgoederen laat gedurende het jaar een daling zien van 66 naar 63. Wij zijn ook de tevredenheid van onze leveranciers van niet-handelsgoederen en diensten gaan meten. Deze zullen we vanaf 2023 meenemen in de cijfers.

Het duurzaam assortiment

Wij beschikken over een zeer breed assortiment van circa 75.000 artikelen. Voor dit assortiment hebben we een duidelijke duurzaamheidsfocus: we stimuleren klanten tot het maken van een duurzame keuze. Dit doen we door het aanbod van producten die geproduceerd zijn met aandacht voor mens, milieu en gezondheid toegankelijk en onderscheidend te maken. In 2010 hebben we dit samengebracht in het concept eerlijk & heerlijk. Dit 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 één 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.

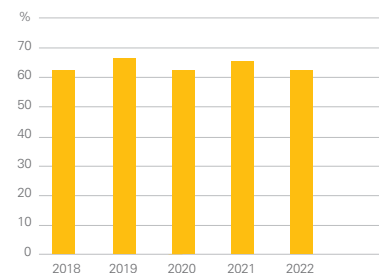
Eerlijk & heerlijk

De artikelen in ons assortiment met de kwalificatie 'eerlijk & heerlijk' worden gebruikt om het omzetaandeel van ons duurzaam assortiment te berekenen. In 2022 is in Nederland het aandeel gestegen naar 11,8%, een percentage dat inmiddels weer hoger is dan in 2019, vóór COVID-19. In 2022 hebben wij deze methodiek ook in België doorgevoerd. Het aandeel in België bedraagt 6,2%.

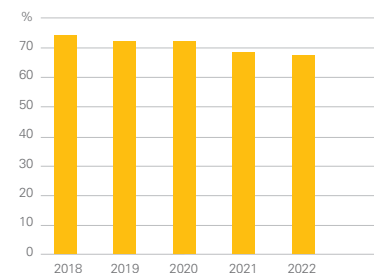
MVI monitor

Waar we met eerlijk & heerlijk alle klanten helpen bij het maken van hun duurzame keuzes op artikelniveau, is de MVI monitor speciaal ontwikkeld voor bedrijfscatering en zorgklanten. De MVI monitor is een assortimentsrapportage, gebaseerd op de MVI-criteria van overheidsorganisatie PIANOo. Deze criteria hebben als doel duurzaam inkopen in Nederland naar een hoger niveau te tillen met het oog op doelmatigheid en kwaliteit. De rapportage geeft onze klant en hun klanten inzicht in de gezondheid en duurzaamheid van hun assortiment. Hiermee kunnen zij bepalen waar de focus op verbetering kan liggen en kunnen ze gerichte stappen ondernemen om de gewenste gezondheids- en duurzaamheidsdoelen te behalen.

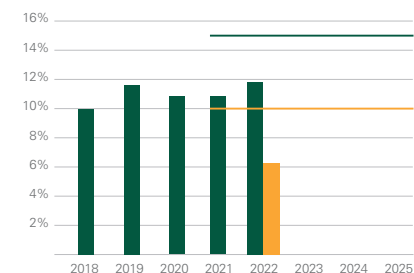
Leverancierstevredenheid



Klanttevredenheid



Duurzaam assortiment¹⁾ (in % van de omzet)



1)
 ■ % in Nederland
 ■ % in België
 Doelstelling 2025
 — Nederland
 — België

Voedselveiligheid en productkwaliteit

De beheersing van voedselveiligheid in onze processen wordt geborgd door interne en externe audits tegen nationale en internationale wetgeving en normen. In de internationale standaarden voor voedselveiligheid wordt meer en meer aandacht voor de voedselveiligheidscultuur vereist. Binnen de Groep heeft voedselveiligheid topprioriteit. Bij twijfel over de voedselveiligheid van een product wordt geen enkel risico genomen door deze artikelen uit de handel te halen en de klanten per direct te informeren over de mogelijke risico's. Daarnaast is de voedselveiligheidscultuur vormgegeven door de jaarlijkse beoordeling van het managementsysteem te bespreken in de International Board, introductie van nieuwe e-learnings voor alle medewerkers van de locaties op het gebied van HACCP, vorming van lokale en interlokale HACCP-teams met vertegenwoordigers van de medewerkers en het vieren van successen zoals het behalen van de vereiste certificaten.

Certificeringen

In het kader van voedselveiligheid beschikken alle locaties over de relevante certificeringen. Het hoofdkantoor, het centrale distributiecentrum, de bezorglocaties en de productiebedrijven zijn gecertificeerd conform de door GFSI erkende internationale standaard, FSSC 22000. De borging van voedselveiligheid van de zelfbedieningsvestigingen en het formulehuis geschiedt resp. conform de hygiënecode CBL en hygiënecode Horeca en worden jaarlijks intern getoetst door de Kwaliteitsdienst en extern getoetst door de NVWA.

Leveranciersaudits

Onze leveranciers worden jaarlijks beoordeeld op basis van het aantal recalls, klachten en laboratoirzaak is niet met zekerheid aan te geven, maar het vermoeden bestaat dat personeelstekort invloed heeft op de borging van voedselveiligheid en productkwaliteit bij leveranciers.

Leveranciersaudits

	2022	2021
Aantal audits	8	10
Aantal non-conformiteiten	49	24

Terugroepacties

In 2022 waren er 159 terugroepacties voor producten, zowel food als non-food. Ten opzichte van 2021 zijn dat er drie minder, waarbij er in 2021 in totaal 42 recalls waren voor producten die verontreinigd waren met ethyleenoxide, terwijl er in 2022 één recall was met deze oorzaak. Zonder deze recalls voor ethyleenoxide hebben we te maken met een stijging van 31% ten opzichte van 2021. Deze stijging wordt onder andere veroorzaakt door aspecten als gevolg van menselijk handelen (contaminatie en verkeerde verpakkingen). Ook hier spelen personeelstekorten in de keten een rol. Daarnaast is een aantal recalls voor non-food (onder andere voor stoelen, lampolie en parasols) het gevolg van hogere eisen aan de productkwaliteit.

Omzetaandeel-informatie voor investeerders

Duurzaam assortiment (eerlijk & heerlijk)	11,8%	Biologisch, duurzaam, eerlijke handel en streekproducten
Tabak	7,9%	Alle tabakhoudende producten
Alcohol	9,5%	Alle voor consumptie geschikte producten welke alcohol bevatten
Varkensvlees	2,1%	Vers varkensvlees afkomstig uit slagerij, vlees- en vleeswarenafdelingen

Certificeringen 2022

	Nederland					België	
	Hoofdkantoor	Zelfbediening	Bezorgservice	Productie	Formulehuis	JAVA	Sligro-ISP
ISO 22000 (Onderdeel van FSSC)	●	-	●	-	-	●	-
ISO 14000	-	-	-	-	-	●	●
FSSC 22000	●	-	●	●	-	-	-
HACCP (hygiënecode CBL)	-	●	-	-	-	-	-
Hygiënecode Horeca	-	-	-	-	●	-	-

Governance

Zakelijk gedrag

Het zakelijk gedrag van Sligro Food Group wordt primair bepaald door de cultuur binnen ons bedrijf. Omdat cultuur een tamelijk abstract begrip is, aan verandering onderhevig is en niet altijd door iedereen hetzelfde wordt geïnterpreteerd, hebben wij belangrijke elementen van onze bedrijfscultuur concreet benoemd, uitgewerkt en schriftelijk vastgelegd. Leidend daarbij zijn onze purpose (of zoals wij het noemen: 'ons kompas') en onze kernwaarden. In het verlengde daarvan zijn veel van onze cultuurelementen terug te vinden in onze gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group'. We realiseren ons dat gedrag niet zozeer wordt bepaald door hoe de gedragsregels zijn opgeschreven, maar vooral door hoe de gedragsregels in de praktijk worden toegepast. Naast de inzet, betrokkenheid en intrinsieke motivatie van onze medewerkers is de juiste sturing door leidinggevendenden daarbij van belang. Om onze medewerkers hierin te faciliteren vraagt dat juiste informatie, de juiste analyses, de juiste plannen, de juiste processen, de juiste acties en de juiste evaluaties.

Zowel de purpose (ons kompas) als de kernwaarden worden op andere plaatsen in dit jaarverslag uitvoerig toegelicht. Hierna gaan we nader in op onze gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group' en documenten die nauw verbonden zijn met de gedragscode.

Gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group'

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 en elkaar, 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 behouden 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.



'Vertrouwen dient voortdurend te worden waargemaakt en onderhouden door het juiste gedrag.'

Gerrie van der Veen

Secretaris van de Vennootschap / Compliance officer

De gedragscode sluit naadloos aan bij de purpose (ons kompas) en onze kernwaarden. In de gedragscode worden de kernwaarden geconcretiseerd in gedragsregels. De gedragscode heeft tot doel om te helpen bij het vinden van concrete antwoorden op concrete 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?'

De gedragscode is opgebouwd uit drie onderdelen:

Vertrouwen in Sligro Food Group, door het juiste gedrag ten opzichte van elkaar

De gedragsregels in dit gedeelte zijn gericht op het gedrag van medewerkers ten opzichte van elkaar. Daarbij gaat het om 'Respect voor elkaar', 'Een veilige werkomgeving' en 'Een prettige en productieve werkomgeving'. Hierin wordt bijvoorbeeld concreet gemaakt hoe we omgaan met fouten en hoe we elkaar helpen. Voor ongewenste omgangsvormen bestaat een Klachtenregeling. Daarnaast bestaat ook de mogelijkheid voor medewerkers om zich te wenden tot één van de vertrouwenspersonen van Sligro Food Group. Respect voor elkaar betekent ook respect voor privacy, ook door medewerkers onderling.

Vertrouwen in Sligro Food Group, door het juiste gedrag ten opzichte van klanten, leveranciers, concurrenten en overheidsinstanties

In dit deel van de gedragscode is uitgewerkt hoe medewerkers van Sligro Food Group zich behoren te gedragen ten opzichte van klanten, leveranciers, concurrenten en overheidsinstanties. Expliciet is opgenomen dat het verboden is politieke partijen, in welke vorm dan ook, te ondersteunen.

Gedrag ten opzichte van onze klanten kan niet los worden gezien van ons kompas: 'Iedere professional in food écht verder brengen'. Dat doen we over twee assen, 'Intense focus op de klant' en 'Excellent in de uitvoering'. Daarbij gaan we zorgvuldig om met de privacy van onze klanten, overeenkomstig het Privacystatement dat op onze website is geplaatst.

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 nodig dat onze leveranciers én wijzelf op een faire 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, onze visie op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, onze visie op 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. In 2022 hebben wij geen incasso- of rechtszaken gehad met leveranciers in verband met late betalingen of disputen.

In de gedragscode is expliciet vastgelegd dat fraude en omkoping door Sligro Food Group niet worden getolereerd. In deze gedragsregel is verwijzing opgenomen naar de Klokkenluidersregeling van Sligro Food Group. In de Klokkenluidersregeling is geregeld hoe we omgaan met het melden van vermoedens van misstanden. Fraudegevallen en onderzochte vermoedens van fraudegevallen die in de organisatie van Sligro Food Group worden gesignaleerd, worden opgenomen in een halfjaarlijkse frauderapportage. Deze rapportages worden steeds besproken in de vergaderingen van de International Board en van de Audit Commissie van de Raad van Commissarissen.

In de gedragscode zijn regelingen opgenomen hoe we omgaan met geschenken (we nemen geen geschenken aan met een waarde van meer dan € 50), uitnodigingen, sponsoring en ondersteuning van goede doelen. Wij hebben de werkwijze dat deze geschenken centraal verzameld worden en via kien- of bingo-avonden bij de medewerkers terecht komen. Op deze manier hebben alle medewerkers gelijke kansen en is dit niet voorbehouden aan een selectieve groep medewerkers. 'Samen sterker' is immers één onze kernwaarden.

Vertrouwen in Sligro Food Group, door het juiste gedrag met betrekking tot bezittingen en belangen van Sligro Food Group

In dit deel van de gedragscode gaat het om gedrag in relatie tot: 'Gebruik van bedrijfsmiddelen', Verstrenghing van persoonlijke en zakelijke belangen' en 'Omgang met informatie: vertrouwelijkheid, pers, social media en beurs'.

In verband met de beursnotering van Sligro Food Group wordt in dit gedeelte aandacht besteed aan de regels op het gebied van het handelen in aandelen Sligro Food Group N.V. en voorwetenschap. De regels over dat onderwerp zijn verder uitgewerkt in het Reglement inzake bezit van en transacties in financiële instrumenten Sligro Food Group.

Duidelijkheid, zorgvuldigheid en transparantie naar onze stakeholders vinden we belangrijk. Dat geldt zeker ook voor onze financiële rapportages. Dat draagt naar onze mening sterk bij aan ons streven de belangen van al onze aandeelhouders, groot en klein, te respecteren.

Tot slot wordt in dit gedeelte van de gedragscode de verbinding gelegd met 'Wet- en regelgeving en interne beleidsregels van Sligro Food Group'. We houden ons aan alle geldende wet- en regelgeving die op Sligro Food Group van toepassing is, en aan de interne beleidsregels van Sligro Food Group, zoals bijvoorbeeld op het gebied van duurzaam ondernemen, (voedsel) veiligheid en milieu.

Naleving 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 van Sligro Food Group is de cultuur van Sligro Food Group. Onze cultuur is niet alleen de drijvende kracht achter onze onderneming maar ook een belangrijke beheersmaatregel in het kader van risicomanagement¹⁾. De cultuur bepaalt in hoge mate het (juiste) gedrag van heel veel medewerkers. Maar niet altijd. Bovendien is door tal van ontwikkelingen binnen en buiten Sligro Food Group (maatschappelijke veranderingen, complexiteit van systemen en processen, diversiteit, 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'. 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 onboarding proces 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. Door de

grotere bewustwording willen we 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 leidinggevenden. In 2022 hebben al 3.798 medewerkers (oftewel circa 75% van het totaal) deze e-learning gevolgd.

Tot slot is de gedragscode nog nadrukkelijker dan voorheen tot een expliciet onderdeel van de governance van Sligro Food Group gemaakt: 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.

¹⁾ Zie hoofdstuk 'Risicomanagement', in het bijzonder het eerste strategische risico: 'Verlies van Sligro Food Group cultuur'.

Sligro is oprecht betrokken

“We werken al jaren samen met Sligro Food Group. We zijn bezorgserviceklant, maar we maken vooral gebruik van de mogelijkheden die ZiN Inspiratielab biedt. Trainingen, opleidingen, inspiratietours... Noem maar op.

De samenwerking met onze contactpersonen bij ZiN is erg prettig. Kristel Heerkens en Stefan Vermeulen (rechts) zijn voor ons veel meer dan de naam onderaan de e-mail: ze zijn oprecht betrokken en laten merken dat ze het beste willen voor ons bedrijf en onze mensen.

Dat leidt onder andere tot constructief overleg over het ZiN-opleidingsaanbod. Samen kijken we naar kansen om dat aanbod meer toe te spitsen op het cateringvak. Ook helpen chefs van ZiN ons geregeld bij het vormgeven van onze eigen inspiratieweken.

Kortom: Sligro ondersteunt ons in een belangrijke behoefte, want we weten allemaal hoe belangrijk de ontwikkeling van medewerkers is. Het partnerschap met Sligro zorgt ervoor dat wij onze mensen simpelweg meer te bieden hebben.”



‘Onze contact-
personen zijn meer
dan de naam
onderaan de e-mail’

Evelien Duisters
trainer & opleidingsadviseur Appèl Catering
(’s-Hertogenbosch)

Bericht van de Raad van Commissarissen

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

Operatie

Het jaar begon met enkele weken van lockdown, waarna de operatie in rap tempo moest worden opgestart. Eerder had de Directie de verschillende scenario's bekeken en, op basis van eerdere ervaringen uit de COVID-19 periode, tactische keuzes gemaakt om de beschikbaarheid van voorraden, mensen en transport bij een snelle herstart beschikbaar te maken. Dat bleek een juiste inschatting, waardoor de opstart voorspoedig verliep en er in zeer korte tijd kon worden opgeschaald.

De reeds aanwezige schaarste op goederen, mensen en transport werd versterkt door de start van de oorlog in Oekraïne. Het heeft een grote inspanning van de Directie en haar teams gevraagd om in de uitdagende omstandigheden de dienstverlening aan haar klanten op peil te houden. Als gevolg van de inflatie zagen we ons genoodzaakt om de sterk gestegen kosten, waar mogelijk, naar de markt door te rekenen. In vergelijking met de rest van de markt is ons beeld dat Sligro Food Group er goed in is geslaagd haar klanten te bedienen en marktaandeel te winnen. De impact van de kostentoename, die niet geheel kon worden doorbelast, op het resultaat was echter nog aanzienlijk. De welbewuste keuze om service aan de klanten voorop te stellen, ook al ging dat gepaard met hogere kosten, ondersteunen wij.

Ondanks alle operationele uitdagingen heeft Sligro Food Group een stevige groei doorgemaakt in 2022 en is er in Nederland marktaandeel gewonnen. Het succes van de samenwerking met Heineken, de nieuwe en verlengde contracten met grote klanten en de aandacht voor de formules en het vestigingsnetwerk hebben gezorgd voor een out performance van de markt

in Nederland, een resultaat om trots op te zijn. De kostenbeheersing vraagt in een operatie die de komende tijd langzaam weer wat tot rust komt de aandacht en zal frequent onderwerp van gesprek blijven.

Het nieuwe IT-landschap, digitalisering en cybersecurity

Na de ingebruikname van de nieuwe webomgeving en het artikeldata-systeem in eerdere jaren werd in november 2022 het nieuwe ERP-landschap in de vestiging in Antwerpen live gezet. Een belangrijke mijlpaal in de route naar uniformering van processen en werkwijzen binnen Sligro Food Group, die beheerste (internationale) groei naar de toekomst moet faciliteren. De introductie is goed verlopen, al openbaarden zich direct na de start de nodige problemen. Dat zorgde voor operationele problemen en een complex jaarafsluitingsproces, met name omdat de administratie van de goederen-beweging en het verwerken van facturen rondom overige bedrijfskosten moeilijk verliepen voor een deel van België in de laatste maand van dit jaar. In de hypercarefase volgend op de livegang worden stapsgewijs al deze problemen verholpen, zodat die zich bij de uitrol naar andere vestigingen niet meer voordoen.

Vanuit het groeps perspectief bezien is de keuze voor een livegang op één locatie een verstandige keuze. De Directie realiseert zich dat de medewerkers en klanten van die ene locatie in Antwerpen op de korte termijn wel hinder van deze opstartproblemen ondervinden en wij onderschrijven hun waardering voor de inzet en het begrip van medewerkers en klanten aldaar. Op het vlak van digitalisering heeft de Directie haar plannen voor de komende jaren verder uitgewerkt en aan ons toegelicht. Zowel op organisatie, processen, data als techniek worden de komende jaren grote stappen gezet om ervoor te zorgen dat Sligro Food Group een leidende speler blijft in een veranderende en steeds meer digitaal- en datagedreven markt. De kern van de propositie blijft de groothandelsfunctie, maar deze wordt in toenemende mate ondersteund en gedreven vanuit een digitaal perspectief en de plannen van de onderneming sorteren daar op voor.

Helaas zien we in de wereld om ons heen een niet aflatende druk van cybercriminaliteit. Sligro Food Group en haar bedrijfsprocessen en systemen zijn ook met regelmaat onderwerp van aanvallen en pogingen

om de bedrijfscontinuïteit te verstoren. Er is permanent aandacht voor cybersecurity of beter gezegd borging van de bedrijfscontinuïteit door een gespecialiseerde afdeling in combinatie met een netwerk van gespecialiseerde partijen die daarbij ondersteunen. We hebben in de Raad van Commissarissen gesproken over de bestaande inspanningen en de plannen om die de komende jaren verder uit te bereiden en te verstevigen. Het thema wordt binnen Sligro Food Group in onze ogen met voldoende aandacht en realisme benaderd.

Resultaten België

De ontwikkelingen in België zijn met regelmaat onderwerp van gesprek. De schaalvergroting in België verloopt gestaag maar het tempo waarin dat gaat is tot nu toe onvoldoende om ook een financieel positief resultaat te behalen. Het is duidelijk dat de destijds gekozen opzet van de operatie in België voorsorteerde op een snelle groei en dat het tempo waarin de schaalvergroting werd beoogd er de afgelopen jaren nog niet is uitgekomen, mede door de impact van COVID-19 in 2020 en 2021.

In 2022 zien we aanknopingspunten voor verbetering. Met de komst van een aantal grote nieuwe klanten, in combinatie met de schaalvergroting vanuit de acquisitie van Metro, wordt de schaal gecreëerd om de bestaande infrastructuur rendabel te maken. De eerste implementatie van het nieuwe ERP-landschap is de opmaat naar een uniform landschap waardoor het bestaande netwerk in België kan worden geoptimaliseerd. Dat zal de komende jaren leiden tot een hogere efficiency binnen het netwerk en daarmee tot kostenbesparingen. De kosten die gepaard gingen met de SAP-implementatie drukten de resultaten van België. De Directie is ervan overtuigd dat de geplande stappen de komende tijd zullen leiden tot een rendabele operatie in België. De Raad van Commissarissen acht dit eveneens kansrijk en zal kritisch de voortgang op de plannen blijven opvolgen.

Duurzaam ondernemen

De plannen op het gebied van duurzaam ondernemen, die in 2022 over alle bedrijfsonderdelen heen zijn gezet om de lange termijn doelen op duurzaamheid te bepalen, en de initiatieven waaraan wordt gewerkt om structurele verbeteringen te realiseren, worden door de Directie voortvarend opgepakt. Daarnaast is gestart met de voorbereidingen op de nieuwe verslaggevingsregels op duurzaamheid, die vanaf 2024 voor Sligro Food Group van toepassing zijn.

Metro België

Zowel in de reguliere vergaderingen als meermaals daarbuiten hebben wij met de Directie stilgestaan bij de ontwikkelingen in het proces rond de verkoop van Metro. Er is uitvoerig stilgestaan bij de strategische fit van deze activiteiten met die van Sligro Food Group en het belang van de schaalvergroting die deze acquisitie met zich zou mee brengen. De risico's en financiële consequenties van verschillende dealscenario's zijn uitvoerig besproken en dat heeft geresulteerd in een door de Raad van Commissarissen ondersteunde bieding op de activiteiten van Metro. De Raad van Commissarissen is van mening dat er een gedegen proces is doorlopen en dat de voorbereidingen om een snelle en succesvolle doorstart mogelijk te maken zijn getroffen. Een mooie combinatie van ondernemerschap met duidelijke zakelijke afwegingen.

Strategie 2025

De strategie is voor meerdere jaren bepaald door de Directie en de voortgang ten aanzien van de strategische ambities en doelen wordt periodiek besproken met de Raad van Commissarissen. Soms op individuele elementen zoals Duurzaamheid en Digitalisering, maar ook als geheel bij evaluatie over het afgelopen jaar en presentatie van de jaarplannen voor het komende jaar. Wij vinden het goed om te zien dat de Directie met haar teams structureel stuurt op de langetermijnstrategie en deze vertaalt in concrete plannen die per jaar worden vastgesteld. Daarmee ontstaat een juiste balans tussen de korte termijn aandachtsgebieden en het behalen van de langetermijndoelen.

Toezicht

In 2022 is de Raad van Commissarissen vijfmaal in reguliere zitting bijeengeweeest. De Raad van Commissarissen kwam buiten deze vijf vergaderingen nog eenmaal extra bijeen, samen met de Directie. Deze extra verdiepingsvergadering stond in het teken van ESG (Duurzaam ondernemen) en de jaarplannen voor 2023. De aard van het overnameproces van Metro België bracht met zich mee dat de Directie en de Raad van Commissarissen in de tweede helft van het jaar zeer intensief contact onderhielden over de ontwikkelingen in dit acquisitiedossier. Buiten de hierboven bedoelde fysieke vergaderingen werd door de Directie en de Raad van Commissarissen in de periode van september tot en met december acht keer online overleg gevoerd over Metro België.

Naast de reguliere vergaderingen overlegt de Voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig met leden van de Directie en overlegt de Voorzitter van de Audit Commissie met de CFO en de Interne Auditor. De Commissarissen hebben in overleg met de Directie ook op individuele basis contact gehad met sleutelfunctionarissen in het bedrijf. In 2022 is één keer een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest als toehoorder bij een overlegvergadering met de Nederlandse Ondernemingsraad.

De Audit Commissie (AC) is in 2022 vijfmaal bijeen geweest in een reguliere vergadering. Tijdens deze vergaderingen zijn vooral de financiële verslaggeving, de interne risicobeheersings- en controlesystemen en fraude uitvoerig aan de orde gekomen. De AC kwam buiten de reguliere vergaderingen nog éénmaal extra bijeen in het kader van de selectieprocedure voor een nieuwe externe accountant vanaf 1 januari 2024.

De Remuneratie- en Benoemingscommissie (R&BC) is tweemaal in reguliere zitting bijeengekomen. De eerste vergadering had hoofdzakelijk betrekking op de beoordeling van de realisatie van de bonusdoelstellingen voor de Directie over 2021 (waarbij wordt opgemerkt dat de bonus over 2021 op grond van de NOW-regeling niet is toegekend, hoewel de bonusdoelstellingen ruimschoots werden gehaald). Verder stonden in deze vergadering op de agenda: de vaststelling van de nieuwe bonusdoelstellingen voor de Directie over 2022, het remuneratierapport, het diversiteitsbeleid en de driejaarlijkse herbeoordeling van de beloning van de Directie. De tweede vergadering stond in het teken van de voorbereiding van de vernieuwing van het Remuneratiebeleid en toekomstige opvolging in de Raad. De R&BC kwam buiten deze twee reguliere vergaderingen nog éénmaal extra bijeen in het kader van deze onderwerpen.

In 2022 hebben alle commissarissen deelgenomen aan alle reguliere vergaderingen, de verdiepingsvergadering van de Raad en de vergaderingen van de commissies waarvan zij lid waren. Tijdens de acht online sessies over Metro België was in totaal drie keer één commissaris verhinderd. In het volgend overzicht zijn de aanwezigheidspercentages van de vergaderingen (exclusief de acht online sessies over Metro België) opgenomen. Intern heeft de Raad van Commissarissen een zelfevaluatie uitgevoerd. Daarbij heeft de Raad zijn eigen functioneren, het functioneren van de commissies en dat van individuele commissarissen geëvalueerd en beoordeeld. Tevens heeft de Raad van Commissarissen het functioneren van de Directie en de individuele Directieleden geëvalueerd.

Aanwezigheid vergaderingen

	Vergaderingen RvC	Vergaderingen AC	Vergaderingen R&BC
De heer Rijna	100% (6/6)	100% (1/1)	100% (3/3)
De heer Kamps	100% (6/6)	100% (6/6)	
De heer Van de Weerdhof	100% (6/6)		100% (3/3)
De heer Boone	100% (1/1)		
Mevrouw De Vries	100% (5/5)		
Mevrouw Plochaet	100% (5/5)		
De heer Duijzer	100% (5/5)	100% (5/5)	

Relatie met de externe accountant

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de benoeming en het houden van toezicht op het functioneren van de accountant. De Audit Commissie van de Raad van Commissarissen heeft samen met de Directie van de onderneming in 2022 het functioneren van de accountant beoordeeld. De Audit Commissie heeft het audit plan 2022, 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 2022 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.

Uit de observaties en adviezen op het niveau van de Groep blijkt dat er voortgang is geboekt op de thema's zoals die in voorgaande jaren zijn benoemd. Er wordt aandacht gevraagd voor de uitrol van het nieuwe ERP-landschap en de bewaking van de kosten gedurende de verdere uitrol in de komende jaren in België en Nederland. Tot het moment dat het huidige ERP landschap door het nieuwe vervangen wordt, zal bovendien aandacht nodig zijn voor de beheersmaatregelen en mitigerende acties op dit bestaande landschap. Mitigerende acties worden gedurende die fase uitgevoerd om die observaties te adresseren. Ook wordt er extra aandacht gevraagd voor de monitoring op transacties met verbonden partijen. Hoewel er bij Sligro Food Group geen enkele aanwijzing is voor onvolkomenheden op dit vlak, staat het thema door recente incidenten elders in de wereld meer in de belangstelling.

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

De 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 managementletter constructief verloopt en leidt tot gepaste voortgang in verbeterinitiatieven. De Raad stelt bovendien vast dat er met betrekking tot het boekjaar 2022 wederom geen materiele controleverschillen zijn gerapporteerd door de accountant, die opvolging behoeven van de Directie en/of de Raad van Commissarissen.

De Raad onderschrijft de conclusies van de Directie over de risicobeheersing en de controlesystemen zoals verwoord op pagina 41.

Met ingang van 1 januari 2024 moet bij Sligro Food Group de verplichte rotatie van de externe accountant worden doorgevoerd. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2023 zal het in 2022 doorlopen selectieproces voor de nieuwe accountant, inclusief de uitkomst daarvan en de aanbeveling vanuit de Raad van Commissarissen, worden voorgelegd ter stemming.

Arbeidsvoorwaarden Directie

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

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022 is reeds aangekondigd, gedurende 2022, het Remuneratiebeleid in breder perspectief te beoordelen, waaronder de verhouding tussen vaste en variabele componenten in de beloning en de verhouding tussen en mechanismen van korte- en langetermijnbeloning. Op basis van die beoordeling is een nieuw Remuneratiebeleid vormgegeven, wat in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2023 zal worden toegelicht en voorgelegd ter stemming.

Jaarrekening

De Directie heeft de jaarrekening 2022 opgesteld. De jaarrekening is besproken in een vergadering waarin de externe accountant voor toelichting aanwezig was. De jaarrekening is door Deloitte gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien, die is opgenomen op pagina 154 onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'.

De door de Directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2022 draagt onze instemming. Over 2022 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van € 0,55 (2021: € 0,00) per aandeel.

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2022 vast te stellen;
- de winstverdeling vast te stellen;
- de Directie decharge te verlenen voor het gevoerde beleid;
- onze Raad decharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

Veerkracht, slagkracht en ondernemerschap

Ook in het afgelopen turbulente jaar hebben niet alleen de Directie maar ook de International Board en alle andere medewerkers van Sligro Food Group weer blijk gegeven te beschikken over een grote mate van veerkracht, slagkracht en flexibiliteit gekoppeld aan ondernemerschap. De Raad van Commissarissen wil hen daar graag voor complimenteren.

Veghel, 6 februari 2023

Freek Rijna, voorzitter

Aart Duijzer

Hans Kamps

Inge Plochaet

Angelique de Vries

Gert van de Weerdhof

Bezoldigingsverslag en remuneratierapport

Hierna volgt een toelichting op de wijze waarop het door de Algemene Vergadering goedgekeurde bezoldigingsbeleid gedurende in het afgelopen boekjaar (2022) 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 beloningsbeleid is gepubliceerd op de website van de vennootschap. Hierin zijn in 2022 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 korte termijn bonusplan;
- Een lange termijn bonusplan;
- Een optieregeling;
- Pensioen en overige secundaire arbeidsvoorwaarden.

De bezoldiging van de in 2022 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 2.019 duizend (2021: € 1.294).

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 23 maart 2022 heeft een adviserende stemming plaatsgevonden over het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2021. Bijna 97% van de stemmen zijn uitgebracht vóór het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2021, hetgeen door de Directie en de Raad van Commissarissen wordt ervaren als belangrijke steun voor de uitvoering van het beloningsbeleid. Zoals in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 23 maart 2022 ter sprake kwam, zal in verband met voortschrijdend inzicht over enkele onderdelen van het Beloningsbeleid, in de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 2023 een voorstel tot wijziging van het Beloningsbeleid aan de aandeelhouders ter goedkeuring worden voorgelegd. Gelet op de inhoud van het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2022 kan worden vastgesteld dat het totale bedrag van de bezoldiging strookt met het bezoldigingsbeleid en bijdraagt aan de lange termijn prestaties van de vennootschap.

Naar aanleiding van de invloed van COVID-19 op de bedrijfsactiviteiten van de Groep en daarnaast in lijn met de voorwaarden voor NOW¹⁾, heeft de Directie in 2021 afgezien van de aan de Directie toe te kennen korte en lange termijn bonus over 2021. In 2022 heeft COVID-19 geen materiële invloed gehad op de bedrijfsactiviteiten en heeft de Groep geen gebruik meer gemaakt van de NOW regeling.

¹⁾ Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid in Nederland

Er hebben dit jaar dan ook geen afwijkingen van het bezoldigingsbeleid of het besluitvormingsproces over het bezoldigingsbeleid plaatsgevonden. De bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt niet doorbelast aan dochterondernemingen. In 2022 heeft een zeer beperkte doorbelasting plaatsgevonden aan Sligro-MFS Belgium N.V. voor acquisitie activiteiten. De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

x € 1.000	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Totaal	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Vast salaris	603	551	525	479	1.128	1.030
Korte termijn bonus	157	0	136	0	293	0
Lange termijn bonus	157	0	136	0	293	0
Pensioenpremie en -compensatie	170	155	115	89	285	244
Waarde opties	0	0	0	0	0	0
Wettelijke sociale lasten	10	10	10	10	20	20
Totaal	1.097	716	922	578	2.019	1.294

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. In 2021 heeft deze toetsing plaatsgevonden. De toetsing is toegelicht in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders²⁾ van 2022.

Op basis van deze toetsing in 2021 is het vaste salaris van de beide directieleden met ingang van 1 januari 2022 met 10% verhoogd³⁾. In de jaren 2020 en 2021 is gedurende het jaar een verhoging toegekend ter hoogte van de CAO/loonronde (laagste verhogingsstaffel die voor medewerkers van de groep wordt gehanteerd). Over de periode 2020-2022 is hierdoor een gemiddelde jaarlijkse verhoging van 4,27% toegekend:

2020-2022	Gemiddeld	2022	2021	2020
Verhoging ³⁾	4,27%	10,00%	0,00%	2,80%

²⁾ Zie website: www.sligrofoodgroup.nl
- Investor relations - AvA > AvA 23 maart 2022 > Presentatie > sheet 50 t/m 53

³⁾ Met ingang van 1 januari 2022 is het vaste salaris verhoogd met 10% als gevolg van de drie jaarlijkse toetsing. In 2020 en 2021 is gedurende het jaar een verhoging toegekend ter hoogte van de laagste verhogingsstaffel voor die medewerkersgroep. Deze was in 2021 nihil. Wel heeft een beperkte indexering op de pensioencompensatie plaatsgevonden en een aanpassing op leeftijd staffel.

Korte en lange termijn bonus

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

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

Bonusstructuur bij 100% 'at target':

	Begrote nettowinst	Kwalitatieve doelstellingen	Totaal	Uitkering
Korte termijn	15%	15%	30%	In contanten
Lange termijn	15%	15%	30%	In aandelen
Totaal	30%	30%	60%	

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

De combinatie van ambitieuze begrotingen, correctie voor excessieve eenmalige posten en de demping bij overschrijding heeft in het verleden nooit tot omvangrijke (> 10%) overschrijding van de uitkeringen geleid.

Voor het jaar 2022 zijn kwalitatieve doelstellingen vastgesteld, waarbij het bonuspercentage wordt bepaald op basis van het realiseren van:

1. ERP implementatie: De eerste versie van het nieuwe ERP landschap live in Antwerpen, Gent en Luik in 2022.
2. Opzet en structuur gereed om over 2022 in verslag 2022 te rapporteren conform de standaarden van NFRD, CSRD en EU-taxonomie.
3. Uitwerking van de visie op de Digitale transformatie van Sligro Food Group met stappenplannen op organisatie (structuur, mensen en competenties), processen, data en techniek.
4. MVO-plan 2025 gereed, omarmd en geborgd in de organisatie inclusief stappenplannen om onze doelen te halen waaronder de transitie naar elektrisch transport in 2030.

Resultaat op bonussen

In het jaar 2022 is de variabele beloning uitgekomen op 86% van het 'at target' niveau. (2021: 143%).

COVID-19 is in 2021 van grote invloed geweest op de bedrijfsactiviteiten van Sligro Food Group, haar omzet en het resultaat. Om die reden en omdat gebruik gemaakt is van de NOW-regeling in Nederland, heeft de Directie afgezien van de aan de Directie toegekende korte- en lange termijn bonus over 2021 (zoals ook in 2019 en 2020).

De belangrijkste oorzaak voor het niet behalen van het 'at target' niveau is het niet behalen van de kwalitatieve doelstelling op de ERP implementatie. In november 2022 ging de vestiging in Antwerpen als eerste live op de nieuwe ERP omgeving. Een prachtige mijlpaal na een lange en soms moeizame voorbereiding. De ambitie ging echter verder voor dit jaar waardoor deze doelstelling niet is gehaald.

Met de komst van de nieuwe verslaggevingsregels op duurzaamheid is een impactvolle wijziging nodig van de opzet en structuur van en achter de verslaggeving. De impact en omvang van deze nieuwe regels is zeer ter harte genomen en er is een voortvarende start gemaakt met alle noodzakelijke voorbereidingen om tijdig compliant te zijn.

Digitalisering is een thema wat al meerdere jaren op de agenda staat van Sligro Food Group. In de strategie van Sligro Food Group is onderkend dat de veranderingen op dit domein steeds sneller gaan en dat digitalisering in steeds meer bedrijfsonderdelen en processen een dominante rol zal spelen. Die veranderingen gaan verder dan techniek alleen en hebben ook gevolgen voor de opzet van de organisatie, de bedrijfsprocessen en de datastructuren waarmee gewerkt wordt. De visie die er nu ligt en de plannen om daar over al deze assen stapsgewijs te komen, zijn robuust en onderschrijven de lange termijn ambities op dit domein.

Duurzaam ondernemen is een thema wat breed in de organisatie leeft en in 2022 is over alle bedrijfsonderdelen heen een plan uitgewerkt en deels in gang gezet, om de lange termijn doelen op duurzaamheid te behalen. Al zal er op diverse domeinen onder impuls van de nieuwe regelgeving in de komende jaren verdere aanscherping van doelen plaatsvinden, wacht Sligro Food Group niet met het ontplooiën van initiatieven om structureel te verbeteren op vlak van mens, milieu en assortiment. De oprichting van een eigen transportbedrijf is in gang en de eerste 25 elektrische voertuigen zijn aangekocht. Eind 2023 streeft Sligro Food Group ernaar, samen met haar transportpartners al zo'n 75 elektrische voertuigen op de weg te hebben, hetgeen ruim 10% van haar vloot beslaat.

Doelstelling	Resultaat	Toekenning
ERP implementatie	Niet behaald	0,0
Structuur ESG-wetgeving	Behaald	1,0
Digitale Transformatie	Behaald	1,0
MVO-plan 2025	Behaald	1,0
Totaal		3,0

Opties en aandelen

De Groep kent een optieregeling die onder andere voor de Directie van toepassing is. De toekenning van opties aan de bestuurders is gebaseerd op een breuk van het gemiddelde vaste salaris van de bestuurders en de uitoefenprijs, vermenigvuldigd met een factor. De factor is afhankelijk van de ontwikkeling van het totale aandeelhoudersrendement ten opzichte van een peergroup en kan variëren tussen 0% en 150%. De peergroup samenstelling is onderdeel van de door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde regeling en is opgenomen op de website⁴⁾.

Toegekende opties

De weergegeven waarde betreft de marktwaarde op moment van toekenning. Of opties ook daadwerkelijk waarde vertegenwoordigen, wordt pas duidelijk aan het einde van de looptijd van vier jaar. Een eventuele nettowinst dient in zijn geheel te worden besteed aan aankoop van Sligro Food Group aandelen, die (wederom) vier jaar worden geblokkeerd. Daar er alleen waarde ontstaat bij creatie van aandeelhouderswaarde over een periode van vier toekomstige jaren en er daarna een blokkadetermijn van vier jaar van toepassing is, zien wij deze regeling als een waardevolle extra stimulans voor de lange termijn oriëntatie.

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

De peergroup toetsing in 2022, waarbij de koerswinst inclusief dividendrendement is vergeleken met de peergroup over de jaren 2019-2021, leidt tot een factor van 0 % (2021: 0%) waardoor er dus geen toekenning van opties plaats heeft gevonden in 2022.

⁴⁾ www.sligrofoodgroup.nl >
Over ons > Corporate Governance >
Remuneratie.

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

Aandelen

x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	107.402	12.000
Aankoop	0	0
Verkoop	0	0
Stand einde boekjaar	107.402	12.000

Opties

x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	21.100	21.100
Vervallen	0	0
Toegekend	0	0
Stand einde boekjaar	21.100	21.100

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

Opties

x 1	Uitoefenkoers	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Looptijd tot 1 april 2023 ⁵⁾	31,50	21.100	21.100
Stand einde boekjaar		21.100	21.100

⁵⁾ Looptijd tot de datum van de 1e ex-dividendnotering na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin de jaarrekening over het afgelopen jaar wordt goedgekeurd.

Langetermijnwaardecreatie

Door voor de lange termijn bonus te werken met blokkadetermijnen van vijf jaar en voor de opties te werken met een looptijd van vier jaar gevolgd door een blokkade termijn op eventueel verkregen aandelen van nog eens vier jaar, wordt ook vanuit de beloningsstructuur het lange termijn denken en lange termijn waarde creatie 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 lange termijn waarde creatie 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	
	2022	2021	2022	2021
Onkostenvergoeding	8	8	8	8
Kilometervergoeding	33	18	26	12

Pay ratio

De pay ratio betreft de verhouding tussen de bezoldiging van de statutaire directie 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 twee (tot en met 2018: drie) statutaire bestuurders met de gemiddelde beloning van alle andere medewerkers van Sligro Food Group. Wij kiezen er dus expliciet niet voor om een steekproef te definiëren uit onze medewerkerspopulatie.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe wij tot de pay ratio komen en wat deze is voor de laatste vijf jaren:

x € 1.000	2022	2021	2020	2019	2018
Directie					
Gemiddeld aantal FTE	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0
Bezoldiging individuele directieleden					
Koen Slippens	1.097	716	705	752	734
Rob van der Sluijs	922	578	571	615	603
Willem-Jan Strijbosch					619
Personeelskosten	2.019	1.294	1.276	1.367	1.956
Gemiddelde bezoldiging (A)	1.010	647	638	684	652
Overige medewerkers					
Gemiddeld aantal FTE	4.015	3.973	4.114	4.098	4.053
Personeelskosten	225.897	209.889	217.583	216.456	206.816
Gemiddelde bezoldiging (B)	56	53	53	53	51
Totaal					
Gemiddeld aantal FTE	4.017	3.975	4.116	4.100	4.056
Personeelskosten	227.916	211.183	218.859	217.823	208.772
Gemiddelde bezoldiging	57	53	53	53	51
Pay ratio A / B	17,9	12,2	12,1	12,9	12,8

De toename van de bezoldiging van de bestuurders in 2022 wordt met name veroorzaakt door het feit dat per 1 januari 2022 een verhoging van het salaris van 10% heeft plaatsgevonden. Daarnaast hebben beide directieleden in 2021 afgezien van hun korte en lange termijn bonus in verband met de COVID-19 uitbraak. Als zij niet hadden afgezien van deze bonussen, zou de pay ratio in 2021 20,7 (2020: 14,2) zijn geweest.

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 TWO⁶⁾, omdat bij deze regelingen de werknemers in dienst blijven van de Groep.

⁶⁾ 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	2022	2021	2020	2019	2018
Omzet	2.483	1.898	1.946	2.394	2.346
Ebitda	126	109	75	127	114
Ebit	43	25	(76)	44	53
Dividend	24	0	0	24	62
Duurzaam assortiment (% van totale omzet)	11,8	11,2	10,8	11,6	10,0
CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	33,4	19,5	22,7	27,7	20,9
Tevredenheid klanten ⁷⁾	68	69	73	73	75

Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 58 duizend (2021: € 58) en voor de overige commissarissen bij een volledig jaar € 40 duizend (2021: € 40). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 45 duizend (2021: € 45). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 276 duizend (2021: € 246). 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	2022	2021	2020	2019	2018
Freek Rijna, voorzitter	68	73	65	63	61
Hans Kamps	55	53	50	53	51
Gert van de Weerdhof	48	50	48	42	39
Aart Duijzer	44	0	0	0	0
Inge Plochaet	31	0	0	0	0
Angelique de Vries	31	0	0	0	0
Marianne van Leeuwen	0	31	50	53	51
Pieter Boone	0	40	22	0	0
Bart Karis	0	0	20	42	44
Totaal	276	246	255	253	246

⁷⁾ StakeholderWatch.
Vanaf 2021 inclusief België.



Jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

x € miljoen

	Toelichting	2022	2021	2020
Omzet	2,3	2.483	1.898	1.946
Kostprijs van de omzet		(1.820)	(1.400)	(1.478)
Brutowinst		663	498	468
Overige bedrijfsopbrengsten	4	18	7	4
Personeelskosten	5	(314)	(226)	(230)
Huisvestingskosten		(34)	(29)	(31)
Verkoopkosten		(22)	(10)	(17)
Logistieke kosten		(140)	(91)	(86)
Algemene en beheerskosten		(45)	(40)	(33)
Afschrijving materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	11, 12	(59)	(60)	(68)
Amortisatie immateriële activa	10	(21)	(21)	(21)
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	11	0	(0)	0
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële activa	10	(3)	(3)	(62)
Totale bedrijfskosten		(638)	(480)	(548)
Bedrijfsresultaat	2	43	25	(76)
Financieringsbaten	8	0	0	0
Financieringslasten	8	(7)	(7)	(9)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	13	7	8	7
Winst (verlies) voor belastingen		43	26	(78)
Winstbelastingen	9	(4)	(6)	8
Nettowinst (verlies)		39	20	(70)
Winst (verlies), toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap		39	20	(70)
Gegevens per aandeel (x € 1)		2022	2021	2020
Gewone winst (verlies) per aandeel	20	0,88	0,45	(1,59)
Verwaterde winst (verlies) per aandeel	20	0,87	0,45	(1,58)
Voorgesteld dividend per aandeel	19	0,55	0,00	0,00

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € miljoen

	2022	2021	2020
Nettowinst (verlies)	39	20	(70)
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:			
Cash-flow hedges, na belasting	0	0	1
Overige onderdelen van het totaalresultaat die worden geherclassificeerd naar winst of verlies, na belastingen	0	0	1
Totaalresultaat	39	20	(69)
Totaalresultaat, toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap	39	20	(69)

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € miljoen

	Toelichting	2022	2021	2020
Ontvangsten van afnemers		2.739	2.162	2.312
Ontvangsten uit overige bedrijfsopbrengsten		1	3	0
		2.740	2.165	2.312
Betalingen aan leveranciers		(2.308)	(1.802)	(1.936)
Betalingen aan werknemers		(132)	(128)	(129)
Betalingen aan de overheid en pensioenfonds ¹⁾		(200)	(164)	(150)
		(2.640)	(2.094)	(2.215)
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	29	100	71	97
Betaalde rente		(3)	(2)	(5)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	13	6	5	4
Ontvangen (betaalde) winstbelasting		(12)	(1)	5
Netto kasstroom uit operationele activiteiten		91	73	101
Acquisities van dochterondernemingen	1	0	0	0
Opbrengsten uit de verkoop van dochterondernemingen	1	1	0	1
Aankoop van materiële vaste activa	11	(40)	(21)	(45)
Opbrengsten uit de verkoop van materiële vaste activa		1	7	62
Aankoop van immateriële activa	10	(21)	(23)	(27)
Aankoop van belangen in en verstrekte leningen aan geassocieerde deelnemingen	13	0	0	(2)
Opbrengsten uit de verkoop van belangen in en aflossingen door geassocieerde deelnemingen	13	18	2	1
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		(41)	(35)	(10)
Opname van langlopende leningen	22	0	0	0
Aflossing van langlopende leningen	22	(20)	0	(67)
Mutatie eigen aandelen		1	1	1
Betaalde leaseverplichtingen		(25)	(23)	(23)
Betaald dividend		(13)	0	0
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		(57)	(22)	(89)
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende leningen		(7)	16	2
Stand begin boekjaar		11	(5)	(7)
Stand ultimo boekjaar		4	11	(5)

¹⁾ Bevat de van de overheid ontvangen tegemoetkoming NOW van € 4 miljoen (2021: € 28).

Geconsolideerde balans

x € miljoen

		31 december 2022	31 december 2021	31 december 2020
	Toelichting			
Activa				
Goodwill	10	125	125	125
Overige immateriële activa	10	144	146	149
Materiële vaste activa	11	281	282	299
Activa met gebruiksrecht	12	203	211	216
Investerings in geassocieerde deelnemingen	13	56	55	54
Overige financiële vaste activa	13	6	7	8
Uitgestelde belastingvorderingen	9	1	0	2
Totaal vaste activa		816	826	853
Voorraden	14	266	226	188
Handels- en overige vorderingen	15	240	131	111
Overige vlottende activa	16	39	36	30
Winstbelasting	9	0	0	1
Geldmiddelen en kasequivalenten	17	59	12	13
		604	405	343
Activa aangehouden voor verkoop	18	1	2	2
Totaal vlottende activa		605	407	345
Totaal activa		1.421	1.233	1.198

		31 december 2022	31 december 2021	31 december 2020
	Toelichting			
Passiva				
Gestort en opgevraagd kapitaal		3	3	3
Agio		31	31	31
Overige reserves		(4)	(4)	(5)
Ingehouden winsten		449	423	403
Totaal eigen vermogen	19	479	453	432
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	12	22	22
Voorziening personeelsbeloningen	5	2	2	2
Overige voorzieningen	21	0	0	0
Langlopende leningen	22	110	160	160
Langlopende leaseverplichtingen	12	208	214	218
Totaal langlopende verplichtingen		332	398	402
Voorzieningen	21	0	0	3
Kortlopend gedeelte van langlopende leningen	22	30	0	0
Kortlopende leningen	22	55	1	18
Kortlopende leaseverplichtingen	12	21	20	19
Crediteuren	31	364	255	217
Winstbelasting	9	7	3	1
Overige belastingen en premies	23	29	22	37
Overige schulden en overlopende passiva	24	104	81	69
Totaal kortlopende verplichtingen		610	382	364
Totaal passiva		1.421	1.233	1.198

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen

x € miljoen

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Ingehouden winsten	Totaal
Stand per 31 december 2020	3	31	(5)	403	432
Op aandelen gebaseerde betalingen					
Betaald dividend	0	0	0	0	0
Mutatie eigen aandelen	0	0	1	0	1
Transacties met eigenaars	0	0	1	0	1
Winst (verlies) over het boekjaar	0	0	0	20	20
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	0	0	0	20	20
Stand per 31 december 2021	3	31	(4)	423	453
Op aandelen gebaseerde betalingen					
Betaald dividend	0	0	0	(13)	(13)
Mutatie eigen aandelen	0	0	0	0	0
Transacties met eigenaars	0	0	0	(13)	(13)
Winst (verlies) over het boekjaar	0	0	0	39	39
Totaal (on)gerealiseerde resultaten	0	0	0	39	39
Stand per 31 december 2022	3	31	(4)	449	479

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Grondslagenoverzicht

A.	Algemeen	112
B.	Presentatiewijzigingen	112
C.	Overeenstemmingsverklaring	112
D.	Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	112
E.	Nieuwe standaarden en interpretaties	113
F.	Specifieke keuzes binnen IFRS	114
G.	Grondslagen met een meer kritisch karakter	114
H.	Overige grondslagen	116
I.	Grondslagen voor de consolidatie	119
J.	Gesegmenteerde informatie	119
K.	Winst per aandeel	119
L.	Beëindigde bedrijfsactiviteiten	119

Toelichtingenoverzicht

1.	Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	120
2.	Gesegmenteerde informatie	121
3.	Omzet	123
4.	Overige bedrijfsopbrengsten	123
5.	Personeelsgerelateerde posten	123
	5.A Personeelskosten	123
	5.B Voorziening personeelsbeloningen	124
	5.C Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)	124
	5.D Tegemoetkoming NOW en TWO	125
6.	Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	125
7.	Accountantskosten	127
8.	Financieringsbaten en -lasten	128

9.	Belastingen	128
	9.A Belastingen (winstbelasting)	128
	9.B Effectieve belastingdruk	129
	9.C Winstbelasting vorderingen en schulden	130
	9.D Uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen	130
10.	Goodwill en overige immateriële activa	132
11.	Materiële vaste activa	135
12.	Activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen	137
13.	Investerings- en geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa	138
14.	Voorraden	139
15.	Handels- en overige vorderingen	140
16.	Overige vlottende activa	140
17.	Geldmiddelen en kasequivalenten	140
18.	Activa aangehouden voor verkoop	140
19.	Eigen vermogen	141
20.	Winst per aandeel	141
21.	Overige voorzieningen	141
22.	Leningen	142
23.	Overige belastingen en premies	143
24.	Overige schulden en overlopende passiva	143
25.	Risicobeheer	143
26.	Investeringsverplichtingen	145
27.	Voorwaardelijke verplichtingen	146
28.	Schattingen en oordeelsvorming door de Directie	146
29.	Kasstroomoverzicht	146
30.	Verbonden partijen	147
31.	Supply Chain Finance	147
32.	Gebeurtenissen na balansdatum	148

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

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).

Boekjaar

In 2020 heeft de Groep de statuten van Sligro Food Group N.V. en alle 100%-dochterondernemingen aangepast en is overgestapt van een boekjaar op basis van de internationale weeknummering naar een boekjaar op basis van kalenderjaar. Door deze aanpassing omvat het boekjaar 2020 de periode van 29 december 2019 tot en met 31 december 2020, zijnde 52 weken en vijf dagen. De boekjaren 2021 en 2022 bevatten een volledig kalenderjaar.

B. Presentatiewijzigingen

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

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 6 februari 2023 voor publicatie door de Directie goedgekeurd.

D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

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

Oordelen, schattingen en veronderstellingen

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

Voor de uiteenzetting van de specifieke posten in de jaarrekening waarvoor oordelen, schattingen of veronderstellingen van toepassing zijn, wordt verwezen naar toelichting 28.

Bijzondere waardeverminderingen

Periodiek wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardevermindervingsverliezen. Indien er dergelijke aanwijzingen zijn, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, dan wel de directe opbrengstwaarde. Indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde wordt een bijzonder waardevermindervingsverlies ten laste van het resultaat gebracht.

E. Nieuwe standaarden en interpretaties

E.1 Nieuwe en gewijzigde standaarden die effectief zijn vanaf boekjaar 2022

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

Stelselwijzigingen vanaf boekjaar 2022

Er zijn in 2022 geen nieuwe IFRS-standaarden door de Europese Commissie goedgekeurd. De volgende wijzigingen op bestaande standaarden zijn vanaf 2022 van toepassing:

- Aanpassingen op IAS 16 Materiële vaste activa – de wijzigingen verbieden om op de kostprijs van materiële vaste activa bedragen in mindering te brengen die zijn ontvangen uit de verkoop van artikelen die zijn geproduceerd terwijl het actief wordt voorbereid op zijn beoogde gebruik. In plaats daarvan zullen dergelijke verkoopopbrengsten en de gerelateerde kosten in de winst- en verliesrekening dienen te worden opgenomen.
- Aanpassingen op IAS 37 Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa – ter verduidelijking welke kosten dienen te worden meegenomen in de bepaling van de kosten voor de nakoming van een contract ten behoeve van de beoordeling of het contract verlieslatend is.
- Aanpassingen op IFRS 3 Bedrijfscombinaties – de wijzigingen actualiseren een verwijzing naar het conceptuele kader voor financiële verslaggeving zonder de vereisten voor de administratieve verwerking van bedrijfscombinaties te wijzigen.

- Jaarlijkse verbeteringen IFRS 2018-2020:
 - IFRS 1 Eerste toepassing van International Financial Reporting Standards
 - IFRS 9 Financiële instrumenten
 - IFRS 16 Leases
 - IAS 41 Landbouw

Geen van deze wijzigingen heeft een directe materiële impact op de Groep.

E.2 Nieuwe standaarden en stelselwijzigingen die nog niet effectief zijn

De nieuwe standaard IFRS 17 'Verzekeringscontracten', die vanaf 1 januari 2023 van toepassing zal zijn, is niet relevant voor de Groep en wordt om die reden niet nader toegelicht in deze jaarrekening.

De volgende wijzigingen op bestaande standaarden zijn door de IASB goedgekeurd maar pas effectief vanaf 1 januari 2023:

- Aanpassingen op IAS 8 Grondslagen voor financiële verslaggeving, schattingswijzigingen en fouten – ter verduidelijking van het verschil tussen wijzigingen in grondslagen en schattingswijzigingen.
- Aanpassingen op IAS 12 Winstbelastingen – de wijzigingen beperken het toepassingsgebied van de opnamevrijstelling voor uitgestelde belastingen met betrekking tot activa en verplichtingen die voortvloeien uit een enkele transactie waarbij belastbare en aftrekbare verschillen gelijk zijn.

De volgende wijzigingen op bestaande standaarden zijn door de IASB goedgekeurd maar pas effectief vanaf 1 januari 2024:

- Aanpassingen op IAS 1 Presentatie van de jaarrekening – een verduidelijking of verplichtingen in de jaarrekening als kort- of langlopende geassocieerd dienen te worden en nadere uitleg over welke grondslagen in de jaarrekening zouden moeten worden toegelicht.
- Aanpassingen op IFRS 16 Leases – een verduidelijking over hoe om te gaan met boekwinst en variabele leasebetalingen bij een sale en lease-back transactie.

Daarnaast is een wijziging op IFRS 10 Geconsolideerde jaarrekening en IAS 28 Investerings in geassocieerde deelnemingen goedgekeurd waarvan de datum dat deze effectief is nog niet bekend is.

F. Specifieke keuzes binnen IFRS

Kasstroomoverzicht

IFRS biedt de mogelijkheid om het kasstroomoverzicht volgens de directe of indirecte methode op te stellen. IFRS heeft een voorkeur voor de directe methode en de Groep volgt deze keuze omdat deze het beste inzicht geeft in de daadwerkelijke kasstromen. Een aansluiting met de indirecte methode is opgenomen in toelichting 29.

G. Grondslagen met een meer kritisch karakter

G.1 Omzet

Realisatiemoment van de prestatieverplichting

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

Aard van de goederen en diensten

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

Foodservice

De foodservicebedrijven in Nederland en België bieden een totaalpakket aan food en aan food gerelateerde non-food producten. Omzet voortkomend uit de verkoop van deze goederen wordt verantwoord tegen de overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening houdende met afnamebonussen, de waarde van de verstrekte loyaliteitsprogramma's en eventuele overige overeengekomen variabele elementen. Overeengekomen variabele elementen worden verantwoord voor zover het zeer waarschijnlijk is dat een significante terugboeking in de cumulatief verantwoorde opbrengsten niet zal plaatsvinden in de toekomst. In de zelfbedieningsgroothandels wordt de omzet genomen bij afrekening aan de kassa, omdat dit het moment is dat de beschikkingsmacht aan de koper is overgedragen. In de situatie dat goederen bezorgd worden vindt deze overdracht plaats op het moment dat de bezorging heeft geleid tot een aflevering van goederen bij de klant. In de omzet zijn tevens de in samenwerking met verspartners behaalde omzetten begrepen.

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

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

Dienstverlening

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

G.2 Kostprijs van de omzet

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

- Tijdelijk lagere inkooprijzen, die meestal samenhangen met promotionele aanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode.

Soms berekent de leverancier de normale prijs en wordt de korting door de Groep gefactureerd op basis van de verkochte aantallen. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkooprijzen wordt direct in mindering gebracht op de inkoopwaarde en vormt daarmee een (gedeeltelijke) compensatie voor de lagere verkoopprijs aan afnemers.

- Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op jaarafspraken. Veelal betreft dit een vast of gestaffeld percentage van de inkoopwaarde van (de groei van) de totale inkopen. Meestal worden hierop tussentijds voorschotten ontvangen. Behalve over bonusvergoedingen worden in de jaargesprekken afspraken over promotionele vergoedingen gemaakt. Hiermee zijn tevens allerlei commerciële samenwerkingsvormen verbonden. Promotionele vergoedingen betreffen zowel absolute bedragen als, al dan niet gestaffelde, percentages van de inkoopwaarde. Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering. Dit geldt niet voor promotionele vergoedingen, omdat die dienen ter dekking van verkoopinspanningen.

G.3 Goodwill en overige immateriële activa

Goodwill

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

Door derden ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen kostprijs. Zowel externe als interne kosten voor het ontwerp, bouwen en testen van intern ontwikkelde en geconfigureerde software worden geactiveerd, mits aan een aantal criteria, waaronder de technische haalbaarheid, is voldaan. Kosten voor licentieovereenkomsten en onderhoudscontracten die worden gemaakt voordat te configureren software in gebruik wordt genomen worden geactiveerd. Na ingebruikname worden deze alleen geactiveerd indien onlosmakelijk verbonden met de geactiveerde software. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Dit geldt zowel voor in gebruik genomen software als software nog in ontwikkeling. Geactiveerde software wordt over de ingeschatte levensduur lineair geamortiseerd. De nieuwe ERP omgeving met SAP als basis, die de Groep in 2022 live heeft gebracht, wordt geamortiseerd in vijf jaar.

De gehanteerde amortisatiepercentages zijn als volgt:

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

G.4 Materiële vaste activa

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

De afschrijvingstermijn van verbouwingen in huurpanden is maximaal gelijk aan de looptijd van de huurcontracten. Indien noodzakelijk worden bijzondere waardeverminderingen toegepast. Kosten voor werkzaamheden van onze afdeling bouwzaken voor bouw en voortbrenging wijzen wij toe aan de individuele bouwprojecten. Deze kosten worden geactiveerd en

afgeschreven onder de materiële vaste activa als onderdeel van de categorie bedrijfsgebouwen.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

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

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.

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 discountingsvoet is afgeleid van de 'Incremental Borrowing Rate'¹⁾ en vervolgens verminderd met de vervallen leasetermijnen. Bij de berekening van de leaseverplichting worden de niet-leasecomponenten uitgesloten. De leaseverplichtingen worden apart getoond op de balans. Herwaardering van de leaseverplichting vindt plaats bij indexering of herziening van het leasecontract, het ontbinden van het contract of een contractverlenging. De Groep heeft ervoor gekozen gebruik te maken van de praktische mogelijkheid huurconcessies die als direct gevolg van de COVID-19-

pandemie hebben plaatsgevonden te verantwoorden alsof het geen huurprijswijzigingen zijn. 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.

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 Financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten

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

Bijzondere waardevermindering van financiële activa

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

¹⁾ 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.

H.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Hieronder zijn opgenomen de huuropbrengsten van vastgoed en boek-resultaten verkoop van geassocieerde deelnemingen en materiële vaste activa, alsmede soortgelijke opbrengsten.

H.4 Kosten algemeen

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

H.5 Personeelsbeloningen

Toegezegde bijdrageregelingen

Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen zijn verschuldigd. Dit geldt nagenoeg voor alle (excedent)regelingen van de Groep inclusief de regelingen van sommige beroepsgroepen, zoals voor AGF en slagers, die aangesloten zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Deze regelingen classificeren als toegezegde bijdrageregeling, omdat de Groep slechts de overeengekomen premies dient te betalen en verder geen (actuariële) risico's loopt over de verstreken diensttijd.

Toegezegde pensioenregelingen

Momenteel kent de Groep geen toegezegde pensioenregelingen.

Lange termijn personeelsbeloningen

De netto verplichting van de Groep uit hoofde van jubileumuitkeringen is het bedrag van de toekomstige beloning dat moet worden toegerekend aan de arbeidsprestatie van de werknemers in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend met behulp van de 'projected unit credit'-methode en wordt verdisconteerd tot de contante waarde.

Optierechten

Het huidige optieplan is in 2020 herzien. De opties worden voorwaardelijk, voor continuering van het dienstverband, toegekend. De reële waarde van de opties wordt lineair over de looptijd van de optierechten ten laste van het resultaat gebracht. Optiewinst wordt volledig in aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens voor medewerkers één jaar geblokkeerd en voor de Directie vier jaar. De opties worden volledig verwerkt als 'equity settled'. De geblokkeerde aandelen zijn ondergebracht in Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

Overheidsfaciliteiten met betrekking tot personeelskosten

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

H.6 Financieringsbaten en -lasten

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

H.7 Resultaat geassocieerde deelnemingen

Dit betreft het aandeel van de Groep in het nettoresultaat. Opbrengst bij de verkoop van aandelen van geassocieerde deelnemingen zal worden gepresenteerd bij Overige bedrijfsopbrengsten.

H.8 Winstbelastingen

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde winstbelasting, alsmede de mutatie in uitgestelde belastingen, tenzij deze belasting betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen. De over het boekjaar verschuldigde belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst en omvat tevens correcties op de over voorafgaande jaren verschuldigde belasting. De belastingdruk wordt beïnvloed door fiscale faciliteiten en fiscaal niet of slechts gedeeltelijk aftrekbare kosten. De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen vloeit voort uit tijdelijke verschillen tussen fiscale en financiële waarderingsgrondslagen. Er is geen voorziening gevormd voor fiscaal niet aftrekbare goodwill en voor deelnemingen, die onder de deelnemingsvrijstelling vallen. De voorziening is berekend tegen het belastingpercentage op balansdatum, dan wel het tarief waartoe op balansdatum reeds is besloten. 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.9 Financiële vaste activa

Geassocieerde deelnemingen worden gewaardeerd volgens de 'equity-methode' en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief de bij de acquisitie vastgestelde goodwill, maar exclusief acquisitiekosten. De waardering is niet lager dan nihil, tenzij de Groep verplicht is of reële verwachtingen heeft gewekt om verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. 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.10 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.11 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.12 Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen

Activa worden aangemerkt als 'aangehouden voor verkoop' als het in hoge mate waarschijnlijk is dat hun boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via verkoop zal worden gerealiseerd en niet via het voortgezette gebruik ervan. Dergelijke activa worden over het algemeen gewaardeerd tegen

boekwaarde of lagere reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderingsverlies op een groep af te stoten activa en verplichtingen wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardeverminderingsverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van personeelsbeloningen, die gewaardeerd blijven worden in overeenstemming met de overige grondslagen van de Groep. Bijzondere waardeverminderingsverliezen die voortvloeien uit de eerste classificatie als 'aangehouden voor verkoop' en winsten of verliezen uit herwaardering na eerste opname, worden verwerkt in het resultaat. Eenmaal aangemerkt als voor verkoop aangehouden, worden immateriële activa en materiële vaste activa niet geamortiseerd of afgeschreven.

H.13 Geldmiddelen en kasequivalenten

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

H.14 Voorzieningen

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde op basis van het tarief waarvan wordt verwacht dat de verplichting gesetteld wordt en is toegelicht onder Winstbelastingen. De voorziening voor personeelsbeloningen is toegelicht onder Personeelsbeloningen. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen voor garantievoorzieningen die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen alsmede, 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.15 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.

H.16 Overige schulden en overlopende passiva

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

I. Grondslagen voor de consolidatie

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

Sligro Food Group International B.V. te Veghel

- **Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel**
- Bouter B.V. te Zoetermeer
- Tintelingen B.V. te Veghel
- Exploitatiemaatschappij Wheere B.V. te Amsterdam
 - Vroegop Ruhe & Co B.V. te Amsterdam
 - L.A.J. Duncker B.V. te Amsterdam
 - B.V. Levensmiddelengroothandel 'De Kweker' te Amsterdam
 - Vroegop A.G.F. B.V. te Amsterdam
- **Sligro 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.

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

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

J. Gesegmenteerde informatie

De organisatiestructuur van De Groep volgt haar internationale ambitie. Er wordt in de resultaten onderscheid gemaakt naar de segmenten Nederland en België. Segmenten worden gerapporteerd in overeenstemming met de wijze waarop intern gerapporteerd wordt aan de 'Chief Operating Decision-Maker' (CODM). De Directie (Executive Board) is geïdentificeerd als de hoogstgeplaatste functionaris (CODM), die verantwoordelijk is voor de toewijzing van middelen en voor de beoordeling van prestaties van de segmenten. De interne rapportages en KPIs sluiten een op een 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 winst, gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan. Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst en het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan gecorrigeerd voor het verwaterende effect op de gewone aandelen van aan medewerkers toegekende aandelenopties.

L. 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.

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

Op 3 januari 2023 heeft de Groep de overheersende zeggenschap verkregen over diverse activa en passiva die hoofdzakelijk de activiteiten van negen Metro groothandels weerspiegelen. De overname wordt beschouwd als een business combination op basis van IFRS 3. De transactie stond in relatie tot de gerechtelijke reorganisatie van Makro Cash & Carry Belgium N.V.. Op basis van haar onderzoek heeft de Belgische Mededingingsautoriteit ("BMA") op 17 november 2022 een 'onvoorwaardelijke beslissing tot ontheffing' verleend, waardoor deze transactie tot uitvoering mocht worden gebracht. De komende tijd zal de BMA haar onderzoek formeel afronden, waaruit vooralsnog geen significante belemmeringen worden verwacht.

De groothandels zijn een prominente leverancier van food en aan food gerelateerde non food producten aan de horeca, zorginstellingen en overige food professionals. De overname van deze vestigingen ondersteunt de continue groei van de Groep op de Belgische markt.

Een analyse van de overgenomen activa en passiva is opgenomen in de onderstaande tabel en vertegenwoordigt de activa en passiva die zijn geïdentificeerd tegen de reële waarde voor zover deze op dit moment kan worden vastgesteld. Dit is het gevolg van de beperkte tijd tussen de overnamedatum van 3 januari 2023 en het opmaken van de jaarrekening, als ook de beperkte informatie die tot heden is verkregen om de bedragen nauwkeuriger te kunnen bepalen.

x € miljoen	Metro
Goodwill	*
Overige immateriële activa	*
Materiële vaste activa	1
Activa met gebruiksrecht	*
Handels- en overige vorderingen	3
Vorraden	1
Geldmiddelen en kasequivalenten	0
Langlopende leaseverplichtingen	*
Kortlopende leaseverplichtingen	*
Overige schulden en overlopende passiva	*
Totaal identificeerbare netto activa	*

De eerste waardering van de business combination is nog niet afgerond en daarom zijn de opgenomen waarden niet definitief. We verwachten een update te verstrekken tijdens de presentatie van de halfjaarcijfers 2023. De activa en passiva van Metro zijn overgenomen voor een initiële aankoop prijs van € 47 miljoen, waarin is inbegrepen € 5 miljoen als vastgestelde overnameprijs voor de terreinen en gebouwen in Luik. De Groep heeft middels een separate transactie overheersende zeggenschap verkregen over de terreinen en gebouwen in Luik per 28 december 2022 voor € 5 miljoen. Per 31 december 2022 zijn de gebouwen en terreinen in Luik verantwoord als materiële vaste activa.

De initiële aankoop prijs zal worden verhoogd met de waarde van voorraad en kassaldi die in de groothandels aanwezig waren op 3 januari 2023. De opstart- en acquisitiekosten bedragen € 4 miljoen en zijn in overeenstemming met IFRS 3 in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de algemene en beheerskosten.

Per 31 december 2022 is een Escrow bankrekening aanwezig gerelateerd aan de acquisitie van de Metro activiteiten welke dient als waarborg voor de Groep. Deze Escrow bankrekening had per ultimo 2022 een saldo van € 5 miljoen en het saldo vertegenwoordigt de reeds verrichte betaling door de Groep inzake de terreinen en gebouwen in Luik aan de notaris. Het Escrow bedrag komt toe aan verkoper Makro Cash & Carry Belgium N.V. wanneer de verkooptransactie onherroepelijk is geworden.

De overige immateriële activa zullen naar verwachting voornamelijk betrekking hebben op vestigingsplaatsen en klantrelaties. De materiële vaste activa in de tabel betreffen overige materiële vaste activa. De overgenomen activa met gebruiksrecht en bijbehorende leaseverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op huurovereenkomsten inzake de panden op de diverse locaties, een klein deel betreffen autoleaseovereenkomsten voor werknemers. Handels- en overige vorderingen omvatten vorderingen op handelsdebiteuren, inclusief een afwaardering naar reële waarde, en leveranciersbonussen. Overige schulden en overlopende passiva bestaan uit schulden aan personeel en klantbonussen. Op dit moment zijn er geen voorwaardelijke verplichtingen geïdentificeerd. De definitieve allocatie van de aankoop prijs is nog niet afgerond en de goodwill met betrekking tot deze transactie zal tegelijkertijd met de bepaling van de reële waarde van de andere activa en passiva worden vastgesteld.

* Nog te bepalen

De (opstart)activiteiten van Sligro-Metro zijn momenteel nog niet toegerekend aan een van de segmenten van de Groep, maar in toelichting 2 opgenomen in het segment België.

2. Gesegmenteerde informatie

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

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

Het segment België omvat de zelfbedienings- en bezorgservice-activiteiten die opereren onder de merknamen Sligro-ISPC en JAVA Foodservice. De (opstart)activiteiten van Sligro-M, die opgenomen zijn in de juridische entiteit Sligro-MFS Belgium N.V., zijn momenteel nog niet toegerekend aan een van de segmenten, maar in de tabel van de gesegmenteerde informatie opgenomen in België. Dit geldt ook voor de op balansdatum aanwezige activa, met name zijnde de aanwezige geldmiddelen van € 45 miljoen en het aangekochte pand in Luik van € 5 miljoen.

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 KPIs, 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 Ebit. De lokale directieteamen 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 op plaats op basis van marktconforme prijzen.

Gesegmenteerde informatie

x € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Omzet 1)	2.238	1.730	245	168	2.483	1.898
Overige bedrijfsopbrengsten	18	7	0	0	18	7
Totale opbrengsten	2.256	1.737	245	168	2.501	1.905
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)⁶⁾	134	110	(8)	(1)	126	109
Afschrijvingen en amortisatie ²⁾	(75)	(72)	(8)	(12)	(83)	(84)
Bedrijfsresultaat (Ebit)⁶⁾	59	38	(16)	(13)	43	25
Financieringsbaten en -lasten	(7)	(7)	0	0	(7)	(7)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	7	8	0	0	7	8
Winstbelastingen ⁶⁾	(8)	(8)	4	2	(4)	(6)
Nettowinst (verlies)⁶⁾	51	31	(12)	(11)	39	20
Totaal activa⁶⁾	1.233	1.131	188	102	1.421	1.233
Passiva van het segment ⁶⁾	655	556	91	64	746	620
Niet toegerekende passiva					675	613
Totaal passiva					1.421	1.233
Netto geïnvesteerd vermogen ^{3) 6)}	745	753	55	52	800	805
Netto rentedragende schulden, voorzieningen en geassocieerde deelnemingen					(321)	(352)
Groepsvermogen					479	453
Personeelskosten ⁶⁾	272	196	42	30	314	226
Gemiddeld aantal medewerkers ⁴⁾ (FTE)	3.489	3.450	528	525	4.017	3.975
Investerings ⁶⁾	52	48	7	1	59	49
Desinvesteringen	0	(2)	0	0	0	(2)
Kasstromen						
Betalingen aan de overheid ⁵⁾	(156)	(159)	(46)	(22)	(202)	(181)

¹⁾ Leveringen tussen segmenten bedroegen € 54 miljoen (2021: € 33) vanuit Nederland naar België.

²⁾ Inclusief bijzondere waardeverminderingen.

³⁾ Onder aftrek van vrije geldmiddelen.

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

⁵⁾ Bevat naast de aan de overheid betaalde belastingen en accijnzen ook van de overheid ontvangen tegemoetkoming NOW van € 4 miljoen (2021: € 28; 2020 € 19) in Nederland.

⁶⁾ Het segment België bevat in 2022 ook de nog niet toegerekende (opstart) activiteiten van Sligro-M.

3. Omzet

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 verdeling van de omzet over de activiteiten is als volgt:

x € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Leveringen van goederen	2.193	1.703	245	168	2.438	1.871
Leveringen van diensten	45	27	0	0	45	27
	2.238	1.730	245	168	2.483	1.898

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

4. Overige bedrijfsopbrengsten

x € miljoen	2022	2021
Huuropbrengsten	1	1
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa	1	4
Overige incidentele resultaten	16	2
	18	7

Dit jaar is een eenmalige onbelaste boekwinst op de verkoop van het minderheidsbelang van de Groep in de geassocieerde deelneming O. Smeding & Zn. B.V. van € 16 miljoen gerealiseerd, die verantwoord is onder de overige incidentele resultaten.

In 2021 zijn twee bedrijfspanden en een stuk grond verkocht. Hierop is een boekwinst gerealiseerd van € 4 miljoen. Binnen het partnership met Heineken zijn in 2021 enkele administratief belastende periodieke afrekeningen in een keer afgewikkeld, hetgeen tot een eenmalige bate van € 2 miljoen heeft geleid.

5. Personeelsgerelateerde posten

5.A Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	Toelichting	2022	2021
Salarissen		176	165
Sociale lasten		31	28
Premies toegezegde bijdrageregelingen		14	14
Op aandelen gebaseerde betalingen	5.C	4	1
Ingeleend personeel en uitzendkrachten		70	26
Overige personeelskosten		19	19
Tegemoetkoming NOW	5.D	0	(27)
		314	226

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

x € miljoen	2022	2021
Stand begin boekjaar	0	3
Dotaties	0	0
Onttrekkingen	0	(3)
Vrijval	0	0
Stand einde boekjaar	0	0

5.B Voorziening personeelsbeloningen

Deze voorziening heeft betrekking op jubileumregelingen.

x € miljoen	2022	2021
Stand begin boekjaar	2	2
Uitkeringen	0	0
Toevoegingen	0	0
Actuariel resultaat (eveneens resultaat boekjaar)	0	0
Stand einde boekjaar	2	2

5.C Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)

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

De doelgroep voor de eerste regeling bestaat uit ongeveer 50 personen die vierjarige voorwaardelijke, voor continuering van het dienstverband, niet tussentijds uitoefenbare opties verkrijgen. De toekenning voor de bestuurders van Sligro Food Group N.V. is gebaseerd op een breuk van het gemiddelde vaste salaris van de bestuurders en de uitoefenprijs, vermenigvuldigd met een factor. De factor is afhankelijk van de ontwikkeling van het totale aandeelhoudersrendement ten opzichte van een peergroup en kan variëren tussen 0% en 150%. De peergroup samenstelling is onderdeel van de door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde

regeling en is opgenomen op de website. De peergroup toetsing leidt in 2022 tot een factor van 0% (2021: 0%) waardoor er dus geen toekenning van opties heeft plaatsgevonden in 2022.

De overige leden van de doelgroep ontvangen, afhankelijk van de categorie, 50% of 25% van de toekenning van de bestuurders. Ook voor deze leden is er in 2022 dan ook geen toekenning. De uit de optieregels voorvloeiende winst (na belasting) dient volledig te worden besteed aan aankoop van Sligro Food Group aandelen. Voor de directieleden worden die aandelen (wederom) vier jaar geblokkeerd. Voor de overige deelnemers geldt een blokkade termijn van een jaar voor de gekochte aandelen.

De doelgroep voor de tweede regeling was breder. Sligro Food Group kent al vele jaren een aandelenparticipatieplan voor haar medewerkers in Nederland. Afhankelijk van de winst als percentage van de omzet voor de Groep krijgen de medewerkers een winstdelingspercentage van hun bruto loon tot een maximum bruto loon van € 50.000. Dit werd tot 2019 uitgekeerd in de vorm van Sligro Food Group aandelen (50% van de winstdeling) en vierjarige voorwaardelijke, voor continuering van het dienstverband, niet tussentijds uitoefenbare opties (50% van de winstdeling). Een eventuele optiewinst (na belasting) wordt volledig in Sligro Food Group aandelen uitgekeerd. Deze aandelen zijn vervolgens (wederom) voor een jaar geblokkeerd. Vanaf 2020 is de regeling herzien en wordt de winstdeling, mits aan de geldende criteria is voldaan, volledig toegekend in aandelen, die voor een periode van vijf jaar zijn geblokkeerd.

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

Het verloop van het aantal uitstaande opties is als volgt:

x 1	2022	2021
Stand begin boekjaar	766.185	1.015.071
Uitgeoefend	0	0
Afkoop	0	0
Vervallen	(132.578)	(217.642)
Vervallen in verband met beëindiging dienstverband	(62.408)	(31.244)
Verstrekt	0	0
Stand einde boekjaar	571.199	766.185

De in 2018 toegekende opties zijn niet uitgeoefend en derhalve vervallen, omdat de werkelijke koers op uitoefendatum lager was dan de uitoefenkoers. In 2020 en 2021 zijn geen opties verstrekt.

De ultimo 2022 uitstaande opties zijn als volgt samengesteld:

	Looptijd	Uitoefen- koers	Aantal
22 maart 2019	1 april 2023	31,50	571.199

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

De uit deze regeling voortvloeiende bruto kosten zijn berekend door externe deskundigen met behulp van het Black & Scholes waarderingsmodel en belopen voor de toekenning in maart 2022 € 0,0 miljoen (2021: € 0,0) over de gehele looptijd van 4 jaar. De opgenomen kosten in 2022 met betrekking tot de lopende optieseries bedragen € 1 miljoen (2021: € 1).

5.D Tegemoetkoming NOW en TWO

In Nederland heeft de Groep in 2020 en 2021 als concern gebruikgemaakt van de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid.

In 2022 heeft de definitieve aanvraag en afrekening van NOW 3.1-3.3 plaatsgevonden, zonder materiële verschillen met de in de jaarrekening 2021 opgenomen positie tot gevolg.

Het verloop van de nog te vorderen tegemoetkoming NOW, zoals opgenomen onder de Overige vlottende activa (toelichting 16) is als volgt:

x € miljoen	2022	2021
Stand begin boekjaar	4	3
Berekende tegemoetkoming	0	27
Ontvangen voorschotten	0	(28)
Afrekening	(4)	2
Stand einde boekjaar	0	4

In België heeft de Groep ook in 2022 gebruik gemaakt van de regeling Tijdelijke Werkloosheid door Overmacht (TWO). Dit heeft geresulteerd in lagere salariskosten en sociale lasten ter hoogte van € 0 miljoen (2021: € 2). Bij deze vorm van steun betaalt de Belgische overheid een gedeelte van de personeelskosten direct aan de werknemer. Er is derhalve geen sprake van een tegemoetkoming maar een verlaging van de salariskosten en sociale lasten.

6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

Hierna volgt een overzicht van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in et afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen worden beschouwd als sleutelfunctionarissen van de Groep. De bezoldiging van de in 2022 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 2.019 duizend (2021: € 1.294).

De COVID-19 uitbraak is van invloed geweest op de bedrijfsactiviteiten van de Groep. Naar aanleiding daarvan en daarnaast in lijn met de voorwaarden voor NOW 3.2 en 3.3 heeft de Directie in 2021 besloten af te zien van de aan de Directie toegekende korte en lange termijn bonus over dat jaar.

De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

x € 1.000	Koen Slippens		Rob van der Sluijs		Totaal	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Vast salaris	603	551	525	479	1.128	1.030
Korte termijn bonus	157	0	136	0	293	0
Lange termijn bonus	157	0	136	0	293	0
Pensioenpremie en -compensatie	170	155	115	89	285	244
Waarde opties	0	0	0	0	0	0
Wettelijke sociale lasten	10	10	10	10	20	20
Totaal	1.097	716	922	578	2.019	1.294

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

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

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

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

Voor het jaar 2022 zijn kwalitatieve doelstellingen vastgesteld, waarbij het bonuspercentage wordt bepaald op basis van het realiseren van:

1. ERP implementatie: De eerste versie van het nieuwe ERP landschap live in Antwerpen, Gent en Luik in 2022.
2. Opzet en structuur gereed om over 2022 in verslag 2022 te rapporteren conform de standaarden van NFRD, CSRD en EU-taxonomie.
3. Uitwerking van de visie op de Digitale transformatie van Sligro Food Group met stappenplannen op organisatie (structuur, mensen en competenties), processen, data en techniek.
4. MVO plan 2025 gereed, omarmd en geborgd in de organisatie inclusief stappenplannen om onze doelen te halen waaronder de transitie naar elektrisch transport in 2030.

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

Aandelen		
x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	107.402	12.000
Aankoop	0	0
Verkoop	0	0
Stand einde boekjaar	107.402	12.000

Opties		
x 1	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Stand begin boekjaar	21.100	21.100
Vervallen	0	0
Toegekend	0	0
Stand einde boekjaar	21.100	21.100

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

x 1	Uitoefenkoers	Koen Slippens	Rob van der Sluijs
Looptijd tot 1 april 2023 ¹⁾	31,50	21.100	21.100
Stand einde boekjaar		21.100	21.100

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:

	Koen Slippens		Rob van der Sluijs	
x € duizend	2022	2021	2022	2021
Onkostenvergoeding	8	8	8	8
Kilometervergoeding	33	18	26	12

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

Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 58 duizend (2021: € 58) en voor de overige commissarissen bij een volledig jaar € 40 duizend (2021: € 40). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 45 duizend (2021: € 45). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 276 duizend (2021: € 246). Aan commissarissen worden geen aandelen en/of opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene en beheerskosten en bedroegen over 2022 € 959 duizend (2021: € 986). In de kosten over 2022 is een bedrag begrepen van € 14 duizend met betrekking tot additionele kosten over de controle van het voorgaande boekjaar (2021: € 93). Overige aan assurance verwante dienstverlening bestaat voornamelijk uit andere werkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken en de NOW ²⁾-regelingen waarvan de Groep in 2020 en 2021 in Nederland gebruik heeft gemaakt. Hiervoor is door de accountant in 2022 € 145 duizend (2021: € 157 duizend) in rekening gebracht. Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

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

²⁾ Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid.

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

	2022		2021	
	Deloitte		Deloitte	
	Accountants	Deloitte	Accountants	Deloitte
x € miljoen	B.V.	netwerk	B.V.	netwerk
Controle van de jaarrekening van de moedermaatschappij	860	0	867	0
Controle van de dochterondernemingen	0	113	0	119
Subtotaal geconsolideerde jaarrekening	860	113	867	119
Overige aan assurance verwante dienstverlening	145	0	157	0
	1.005	113	1.024	119

8. Financieringsbaten en -lasten

x € miljoen	2022	2021
Financieringsbaten	0	0
Financieringslasten over leasecontracten	(4)	(4)
Financieringslasten over overige financiële verplichtingen	(3)	(3)
Financieringslasten	(7)	(7)

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)

Meebetalen aan de samenleving in de vorm van belastingen, volgens de (wettelijke) regels die daarover afgesproken zijn, vinden wij belangrijk en onderdeel van fatsoenlijk zaken doen. Wij maken gebruik van fiscale faciliteiten en stimuli, maar we zoeken daarbij niet de grenzen op, noch maken wij gebruik van uitwijkroutes via zogenaamde belastingparadijzen

om fiscaal te optimaliseren. 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. Ook bij het opstellen van begrotingen en meerjarenplannen zijn fiscale mogelijkheden nooit een drijfveer en nemen we de intentie van de fiscale wetgeving in acht. Daarnaast zorgen we ervoor op de hoogte te blijven van wijzigingen in fiscale wet- en regelgeving en deze juist toe te passen middels regelmatige consultatie van en bijstand door fiscale adviseurs.

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

Daar waar passend zoeken en voeren wij ook steeds proactief overleg met de betreffende belastingdiensten. Sinds 2020 hebben we dat in Nederland geformaliseerd middels een zogenoemd Individueel Toezichtsplan met de Belastingdienst. Wij hebben wederzijdse afspraken gemaakt over hoe wij

op transparante wijze met elkaar omgaan. Daarbij zijn concrete afspraken gemaakt over de inspanningen van de onderneming om de fiscale beheersing als onderdeel van de totale beheersmaatregelen een plaats te geven en daar werken wij voortdurend aan. Hierbij maken we gebruik van het Interne Controle Framework van de Groep en data-analyses middels steekproeven om de juiste toepassing van fiscale wetgeving te monitoren. De voortgang wordt in de vaste overlegstructuur met de belastingdienst gemonitord. Hierbij wordt steeds in het oog gehouden dat wij onze fair share aan belastingen afdragen en niet de fiscale grenzen opzoeken. In december 2022 is het Individuele Toezichtsplan 2023 vastgesteld.

Hoewel het concept 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 pricing-methodiek is een integraal onderdeel van onze fiscale beheersing. Als onderdeel hiervan voldoen wij dan ook aan de geldende aanvullende documentatieverplichtingen in het kader van de indiening van een landenrapport (Country-by-Country Reporting) alsmede het groepsdossier en lokaal dossier. De Groep heeft in het kader van de MLC (Multilaterale Controle) in 2021 overeenstemming bereikt met de Nederlandse en Belgische belastingdienst over de transferpricingmethodiek tussen Sligro Food Group Nederland B.V. en Sligro Food Group Belgium N.V. tot en met belastingjaar 2019. In 2022 is overeenstemming bereikt met beide belastingdiensten over de ingediende BAPA aanvraag voor 2020 tot en met 2025.

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-afrekbare bedragen.

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

x € miljoen	2022	2021
Verschuldigd (te vorderen) over het boekjaar	6	7
Correcties van voorgaande jaren	(2)	0
Verplichting (vordering) over het boekjaar	4	7
Mutatie en vrijval uitgestelde belastingverplichtingen	0	(1)
Belastinglast (bate) uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	4	6

De belastinglast per aandeel bedraagt € 0,10 (2021: € 0,14)

9.B Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

x € miljoen	2022	2021
Winst (verlies) voor belastingen	43	26
Nominale belastingdruk (Nederland 25,8%, België 25,0%)	11	6
Correcties voorgaande jaren	(1)	1
Energie investeringsaftrek (e.d.)	0	0
Mutatie uit de uitgestelde belastingverplichtingen	0	0
Onbelaste resultaten	(4)	0
Tariefswijziging	0	1
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en niet aftrekbare bedragen, onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen	(2)	(2)
Effectieve belastingdruk 10,4% (2021: 23,0%)	4	6

Als onderdeel van duurzaam ondernemen 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, en niet aftrekbare advieskosten bij overnames.

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 MLC en BAPA hebben in 2022 tot de volgende fiscale verrekening tussen de segmenten geleid:

	Nederland	België	Groep
Financiële belastinglast (bate) over het boekjaar	(4)	0	(4)
Verrekening conform transferpricingmethodiek 2022	(4)	4	0
Belastinglast (bate) per segment	(8)	4	(4)

In 2022 heeft daarnaast de afrekening van de transferpricing over de jaren 2020 en 2021 van Nederland aan België van € 25 miljoen plaatsgevonden.

9.C Winstbelasting vorderingen en schulden

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

x € miljoen	2022	2021
Vorderingen	0	0
Schulden	(7)	(3)
Netto positie einde boekjaar	(7)	(3)

Ultimo 2022 zijn alle Nederlandse 100% dochtervennootschappen opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Bij een fiscale eenheid wordt belasting geheven alsof er sprake is van één vennootschap. Dit houdt tevens in dat alle vennootschappen waaruit de fiscale eenheid bestaat aansprakelijk zijn voor de belastingsschuld van de eenheid.

In 2022 is overeenstemming bereikt met de Nederlandse en Belgische belastingdienst over de ingediende BAPA aanvraag voor 2020 tot en met 2025. De fiscale positie voorgaande jaren is hierdoor voor de groep ongewijzigd, maar dit heeft in Nederland tot een fiscale bate van afgerond € 0 miljoen geleid en in België een fiscale last voor hetzelfde bedrag.

9.D Uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

x € miljoen	2022	2021
Uitgestelde belastingvorderingen	1	0
Uitgestelde belastingverplichtingen	(12)	(22)
Netto positie einde boekjaar	(11)	(22)

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2022		2021	
x € miljoen	Vordering	Verplichting	Vordering	Verplichting
Immateriële activa	1	10	0	10
Materiële vaste activa	0	10	0	18
Activa met gebruiksrecht	0	52	0	51
Leaseverplichtingen	59	0	57	0
Vorraden	0	1	0	0
Verrekenbare verliezen	1	0	0	0
Overige	1	0	0	0
Stand einde boekjaar	62	73	57	79
Netto verplichting einde boekjaar		11		22

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.

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

Het verloop over het verslagjaar is als volgt:

x € miljoen	2022	2021
Netto verplichting begin boekjaar	22	20
Overnames	0	0
Vrijval ten gunste van het resultaat	0	(3)
Mutatie boekjaar	(8)	(1)
Mutatie voorgaande jaren	(3)	6
Overboeking van/naar verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor verkoop	0	0
Netto verplichting einde boekjaar	11	22

Vanuit overnames uit het verleden zijn er verliezen welke zijn gewaardeerd in de balans, aangezien de verwachting is dat deze in de toekomst verrekend kunnen worden. Vorderingen en verplichtingen worden per fiscale eenheid gesaldeerd.

10. Goodwill en overige immateriële activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen

x € miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa			
		Vestigings- plaatsen, klantrelaties, merknamen en overige	Software	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs	168	180	48	40	268
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(43)	(82)	(37)	0	(119)
Stand per 31 december 2020	125	98	11	40	149
Investerings	0	0	7	17	24
Desinvesterings	0	0	(0)	0	(0)
Acquisities	0	0	0	0	0
Overboekingen	0	0	4	(5)	(1)
Amortisatie	0	(11)	(10)	0	(21)
Bijzondere waardeverminderingen en inefficiënties	0	(3)	(0)	(2)	(5)
Totaal mutaties	0	(14)	1	10	(3)
Kostprijs	168	180	43	50	273
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(43)	(96)	(31)	0	(127)
Stand per 31 december 2021	125	84	12	50	146
Investerings	0	0	11	11	22
Desinvesterings	0	0	0	0	0
Acquisities	0	0	0	0	0
Overboekingen ¹⁾	0	0	58	(58)	0
Amortisatie	0	(11)	(10)	0	(21)
Bijzondere waardeverminderingen en inefficiënties	0	0	(3)	0	(3)
Totaal mutaties	0	(11)	56	(47)	(2)
Kostprijs	168	180	109	3	292
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(43)	(107)	(41)	0	(148)
Stand per 31 december 2022	125	73	68	3	144

¹⁾ Betreft de ingebruikname van de nieuwe ERP omgeving in België met SAP als basis.

Verdeling immateriële vaste activa naar kasstroomgenererende eenheden

De goodwill is als volgt verdeeld tussen de segmenten:

Kasstroomgenererende eenheid

x € miljoen	2022	2021
Nederland	125	125
België	0	0
Stand einde boekjaar	125	125

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.

In verband met de COVID-19-impact op de omzet en resultaten van de Groep is per 30 juni 2020 geconcludeerd, op basis van een herberekening van de realiseerbare waarde, dat de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid België lager was dan het netto geïnvesteerd vermogen en derhalve is per 30 juni 2020 een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord van € 60 miljoen, bestaande uit € 43 miljoen goodwill en € 17 miljoen klantrelaties. Ultimo 2021 is de realiseerbare waarde van België opnieuw beoordeeld en is een additionele bijzondere waardevermindering verantwoord van € 3 miljoen, gealloceerd naar de immateriële activa merknamen.

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 2023 voor Nederland en België voor het komende boekjaar, prognoses voor de boekjaren 2024-2027 voor Nederland en de boekjaren 2024 – 2052 voor België en projecties op basis van de eindwaardegroei voor de jaren na 2027 voor Nederland en 2052 voor België. Deze zijn mede tot stand gekomen op basis van ervaringscijfers.

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

Als gevolg van de opbouwfase waarin België zich bevindt, is de verwachting dat dit segment langer dan vijf jaar nodig heeft om voor de investeringskasstroom in een stabiele situatie te komen. Om die reden heeft het management ervoor gekozen om net als voorgaande jaren een verlengde prognoseperiode van 30 jaar te hanteren. De inschatting van het management is dat de stabiele situatie van de Ebitda kasstroom na vijf jaar wordt bereikt. Het management is voor de jaren na 2027 derhalve voorzichtigheidshalve uitgegaan van een gelijkblijvende Ebitda en investeringen op basis van Nederlandse 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 ten opzichte van de omzet voor de komende vijf jaren.

De gehanteerde veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

Gehanteerde veronderstellingen ultimo 2022

in %	Nederland 2023-2027	België 2023-2027
Disconteringsvoet voor belastingen	11,1	11,5
Eindwaarde-groei ¹⁾	2,0	2,0
Omzetgroei	7,4	13,0
Brutowinstpercentage verbetering (%-punt)	0,3	0,5
Ebitda-percentages verbetering (%-punt)	0,5	1,5
WACC	8,3	8,6

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 peergroep en marktgegevens. De begrote Ebit-groei wordt uitgedrukt als de samengestelde jaarlijkse groei als percentage van de omzet in de vijf jaar van de gehanteerde projecties.

Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van beide kasstroomgenererende eenheden hoger is dan het netto geïnvesteerd vermogen en derhalve is er geen bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord. Voor de kasstroomgenererende eenheid België is dit een headroom van € 85 miljoen ten opzichte van het netto geïnvesteerd vermogen van € 59 miljoen. Deze is met name ontstaan door de hogere eindwaardegroei, hogere en sneller verwachte omzetgroei in de komende jaren en een grotere verbetering van zowel brutowinstmarge als de ebitda in verhouding tot de omzet, ten opzichte van de verwachtingen een jaar geleden.

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

x € miljoen	2022	2021
Aan overnames gerelateerde immateriële activa		
Klantrelaties	56	65
Vestigingsplaatsen	12	13
Merknamen	5	6
	73	84
Niet aan overnames gerelateerde immateriële activa		
Software	68	12
Activa in uitvoering	3	50
	71	62
Stand einde boekjaar	144	146

Bijzondere waardevermindering software en activa in uitvoering

De bijzondere waardevermindering op software van € 3 miljoen (2021: € 0) betreft licenties uit het nieuwe ERP landschap die niet in gebruik genomen zullen worden. De mutatie 'bijzondere waardeverminderingen en inefficiënties' op activa in uitvoering van € 2 miljoen in 2021 betreft niet in gebruik genomen licenties en hieraan gerelateerde configuratiekosten uit hetzelfde nieuwe ERP landschap van de Groep.

In 2022 heeft de Groep wederom een evaluatie uitgevoerd om vast te stellen of er sprake is van inefficiënties, die op een betrouwbare wijze geïdentificeerd kunnen worden, met betrekking tot het nieuwe ERP landschap dat in november live is gegaan. Hierbij is door de Groep vastgesteld dat hier in 2022 geen sprake van is.

¹⁾ Voor Nederland na 2027 en voor België na 2052.

11. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en Installaties	Andere vas- te bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Kostprijs	405	71	185	1	662
Cumulatieve afschrijvingen	(166)	(53)	(144)	0	(363)
Stand per 31 december 2020	239	18	41	1	299
Investerings	6	3	3	13	25
Desinvesteringen	(2)	0	(0)	0	(2)
Acquisities	0	0	0	0	0
Overboekingen	0	0	1	(1)	0
Afschrijvingen	(16)	(5)	(19)	0	(40)
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	(0)	0	(0)
Overboekingen naar activa aangehouden voor verkoop	0	0	0	0	0
Totaal mutaties	(12)	(2)	(15)	12	(17)
Kostprijs	408	75	185	13	681
Cumulatieve afschrijvingen	(181)	(59)	(159)	0	(399)
Stand per 31 december 2021	227	16	26	13	282
Investerings	13	2	11	11	37
Desinvesteringen	0	0	0	0	0
Acquisities	0	0	0	0	0
Overboekingen	12	1	3	(16)	0
Afschrijvingen	(16)	(6)	(16)	0	(38)
Bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0
Overboekingen naar activa aangehouden voor verkoop	0	0	0	0	0
Totaal mutaties	9	(3)	(2)	(5)	(1)
Kostprijs	432	75	185	8	700
Cumulatieve afschrijvingen	(196)	(62)	(161)	0	(419)
Stand per 31 december 2022	236	13	24	8	281

In 2022 is er één pand aangekocht in relatie tot de overname van de Metro activiteiten in België. Verdere informatie hierover is opgenomen in toelichting 1. Daarnaast zijn enkele zelfbedieningsvestigingen verbouwd en is het nieuwe Dievers distributiecentrum in Veghel opgeleverd. In 2021 zijn een tweetal panden en een stuk grond verkocht.

Activa in uitvoering

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

Zelfbedieningsvestigingen en distributiecentra

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

x € miljoen	2022	2021
Terreinen	54	54
Gebouwen	118	108
Eigen gebouwen en terreinen	172	162
Terreinen huurpanden	2	2
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	62	63
Huurpanden en terreinen	64	65
Stand einde boekjaar	236	227

De oppervlakte van de terreinen beloopt 638.000 m² (2021: 639.000 m²) waarvan 288.000 m² voor het centrale complex (2021: 288.000 m²).

	Aantal		Bvo ¹⁾		Boekwaarde (x € miljoen)	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Zelfbedieningsvestigingen ²⁾	29	28	196	177	98	95
Bezorgservicevestigingen	1	1	13	13	8	9
Productiebedrijven	2	2	10	10	5	5
Centrale complex	1	1	155	140	59	50
Buiten gebruik gestelde activa	0	0	0	0	0	0
Overige	2	2	5	5	2	3
Einde boekjaar	35	34	379	345	172	162

¹⁾ Bruto vloeroppervlak
x 1.000 m².

²⁾ Toename van één
zelfbedieningsvestiging
betreft de voormalige
Metro vestiging in Luik met
een bruto vloeroppervlak
van 18.000 m².

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	332	6	338
Cumulatieve afschrijvingen	(119)	(3)	(122)
Stand per 31 december 2020	213	3	216
Toevoegingen	0	1	1
Verlengingen	12	0	12
Beëindigingen	(0)	(0)	(0)
Afschrijvingen	(18)	(2)	(20)
Indexeringen	2	0	2
Totaal mutaties	(4)	(1)	(5)
Kostprijs	344	6	350
Cumulatieve afschrijvingen	(135)	(4)	(139)
Stand per 31 december 2021	209	2	211
Toevoegingen	0	2	2
Verlengingen	1	0	1
Beëindigingen	0	0	0
Afschrijvingen	(19)	(2)	(21)
Indexeringen	10	0	10
Totaal mutaties	(8)	0	(8)
Kostprijs	355	6	361
Cumulatieve afschrijvingen	(155)	(3)	(158)
Stand per 31 december 2022	200	3	203

De looptijd van de leaseverplichtingen is als volgt:

x € miljoen	2022	2021
Langlopende leaseverplichtingen	208	214
Kortlopende leaseverplichtingen	21	20
Stand einde boekjaar	229	234

De totale uitstroom van kasmiddelen bedraagt:

x € miljoen	2022	2021
Betaalde leaseverplichtingen	25	23
Financieringskosten	4	4
Stand einde boekjaar	29	27

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

x € miljoen	2022	2021
Korter dan een jaar	21	20
Eén tot vijf jaar	79	77
Langer dan vijf jaar	129	137
Contractuele toekomstige leaseverplichtingen	229	234

De winst- en verliesrekening bevat de volgende posten:

x € miljoen	2022	2021
Financieringslasten vanuit leasecontracten	(4)	(4)
Variabele leasekosten niet opgenomen in de leaseverplichtingen	(1)	(1)
Opbrengsten uit sub-leases	1	1
Kosten van kortlopende leaseovereenkomsten	(1)	(1)
Kosten van leaseovereenkomsten met een lage waarde	(1)	(1)

In 2021 heeft de Groep voor enkele honderdduizenden euro's aan huurconcessies verkregen in relatie tot de gevolgen van de COVID-19 pandemie. Deze concessies zijn conform IFRS 16 direct in het resultaat verantwoord.

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

x € miljoen	2022	2021
Korter dan een jaar	1	1
Eén tot vijf jaar	1	2
Langer dan vijf jaar	0	0
Contractuele toekomstige inkomsten uit sub-leases	2	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. Indien de contracten met een verlengoptie niet voor 15 jaar, maar voor 20 jaar zouden zijn meegenomen, zou dat een verhoging van zowel het leaseactief als de leaseverplichting tot gevolg hebben van circa € 13 miljoen (2021: € 18). De impact op Ebit en Ebitda is niet materieel.

13. Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa

x € miljoen	2022	2021
Geassocieerde deelnemingen	56	55
Overige financiële vaste activa		
Leningen aan afnemers	5	6
Financiële sublease-overeenkomsten	1	1
Stand einde boekjaar	6	7

Geassocieerde deelnemingen

De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Eigendomspercentage per einde boekjaar	2022	2021
O. Smeding & Zn. B.V., Sint Annaparochie	0%	49%
M. Ruig & Zn. B.V., Oostzaan	25%	25%
G. Verhoeven Bakkerij B.V., Veldhoven	25%	25%
Slagerij Kaldenberg B.V., Herwijnen	33%	33%
Vemaro B.V., Venlo	40%	40%
Spar Holding B.V., Waalwijk	45%	45%
Coöperatie Inkoopvereniging Superunie B.A., Beesd ¹⁾		

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 deelneming in Smeding, die in 2021 is overgeboekt naar Activa aangehouden voor verkoop, is verkocht in 2022.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen is als volgt:

x € miljoen	2022	2021
Stand begin boekjaar	55	54
(Des)investeringen	0	0
Overboekingen naar activa aangehouden voor verkoop	0	(2)
Resultaat	7	8
Dividend	(6)	(5)
Stand einde boekjaar	56	55

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2021, respectievelijk 2020):

x € miljoen	Spar Holding B.V.		Overige geassocieerde deelnemingen	
	2022	2021	2022	2021
Activa	136	126	61	62
Verplichtingen	83	79	48	50
Eigen vermogen einde boekjaar	53	47	13	12
	2022	2021	2022	2021
Omzet	692	692	657	845
Winst (verlies)	16	15	3	1

Overige financiële vaste activa

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

14. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

x € miljoen	2022	2021
Centraal distributiecentrum Veghel	95	83
Vestigingen	162	132
Emballage	7	7
Voorraden onderweg	2	4
Stand einde boekjaar	266	226

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 5 miljoen (2021: € 5). In voorbereiding op de overname van de Metro activiteiten zijn eind 2022 extra voorraden aangelegd.

¹⁾ Betreft lidmaatschap in inkooporganisatie

15. Handels- en overige vorderingen

x € miljoen	2022	2021
Debiteuren	188	93
Leveranciers	52	38
Stand einde boekjaar	240	131

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekende creditnota's. Informatie over de blootstelling van de Groep aan krediet- en marktrisico's en de ouderdomsanalyse voor handelsvorderingen is opgenomen in toelichting 25. Op de post debiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 5 miljoen (2021: € 6). 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	2022	2021
Stand begin boekjaar	6	7
Afgeboekte posten	(3)	(1)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	2	0
Stand einde boekjaar	5	6

16. Overige vlottende activa

x € miljoen	2022	2021
Contractactiva	4	4
Nog te vorderen tegemoetkoming NOW	0	4
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	35	28
Stand einde boekjaar	39	36

Onder de contractactiva zijn specifieke signing fees met afnemers opgenomen. De overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten betreffen onder meer personeelsleningen en nog te ontvangen inkoopkortingen over reeds verstreken promotieperiodes. Op de post contractactiva is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 0 miljoen (2021: € 0).

De nog te vorderen tegemoetkoming NOW einde boekjaar 2021 van € 4 miljoen is in 2022 afgehandeld. Informatie over de tegemoetkoming NOW is opgenomen in toelichting 5.D.

17. Geldmiddelen en kasequivalenten

x € miljoen	2022	2021
Kassaldi en stortingen onderweg	7	5
Vrije banksaldi	52	7
Stand einde boekjaar	59	12

Ter voorbereiding van de overname van de Metro activiteiten is eind 2022 een bankfaciliteit afgeroepen waardoor de aanwezige geldmiddelen hoger zijn dan gebruikelijk.

18. Activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa aangehouden voor verkoop

In 2021 is één onroerend goed object in Nederland overgeboekt vanuit de materiële vaste activa naar de activa aangehouden voor verkoop en vervolgens verkocht. Daarnaast is in 2021 een Nederlands object verkocht dat begin van het boekjaar was opgenomen onder activa aangehouden voor verkoop. In 2022 is het minderheidsbelang in Smeding verkocht, dat een boekwaarde had van € 2 miljoen. In 2022 is één onroerend goed object overgeboekt vanuit materiële vaste activa naar activa aangehouden voor verkoop.

Het verloop van deze post is als volgt:

x € miljoen	2022	2021
Stand begin boekjaar	2	2
Overboekingen	1	2
Verkopen	(2)	(2)
Stand einde boekjaar	1	2

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 2022 bedraagt het aantal geplaatste en volgestorte aandelen 44.255.015 (2021: 44.255.015) en vertegenwoordigt een kapitaal van € 2.655.300,90 (per 31 december 2021: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt

x 1	2022	2021
Stand begin boekjaar	44.170.415	44.143.415
Effect mutatie eigen aandelen	15.900	27.000
Stand einde boekjaar	44.186.315	44.170.415
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	44.181.015	44.161.415

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.

Overige reserves

Van deze reserve is € 22 miljoen (2021: € 20) niet uitkeerbaar. Dit heeft betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderingen van de deelnemingen enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds.

Reserve eigen aandelen

Dit betreft de aankoopwaarde van 68.700 (2021: 84.600) aandelen in samenhang met het optieprogramma ingekochte eigen aandelen.

Onverdeelde winst/dividend

Het dividend over 2021 is in de Aandeelhoudersvergadering op 23 maart 2022 vastgesteld op nihil.

Na balansdatum heeft de Directie met goedkeuring van de Raad van Commissarissen het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan ten aanzien van de winst over 2022:

x € miljoen	2022	2021
Uitgekeerd interim-dividend (2022: €0,30 per aandeel; 2021 € 0)	13	0
Beschikbaar voor slotdividend (2022: €0,25 per aandeel; 2021 € 0)	11	0
Toevoeging aan de overige reserves	15	20
Winst over het boekjaar	39	20

20. Winst per aandeel

x € 1	2022	2021
Gewone winst (verlies) per aandeel	0,88	0,45
Verwaterde winst (verlies) per aandeel	0,87	0,45

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

21. Overige voorzieningen

De langlopende overige voorzieningen hebben betrekking op garantie-verplichtingen. Het kortlopende deel had betrekking op een voorziening voor reorganisatiekosten die de Groep in het verleden heeft getroffen en is afgewikkeld. Deze voorziening en de ontwikkeling daarvan is in toelichting 5.A verder toegelicht.

22. Leningen

x € miljoen	Rente	Resterende looptijd (jaren)	2022	2021
€ 30 mln-lening (Bullet)	1,33%	1	30	30
€ 40 mln-lening (Bullet)	1,67%	3	40	40
€ 70 mln-lening	Euribor + variabele opslag	2	40	40
€ 50 mln-lening	Euribor + variabele opslag	2	30	50
Langlopende leningen			140	160
Kortlopende leningen			55	1
Stand einde boekjaar			195	161
Aflossingsverplichtingen				
Binnen 1 jaar			30	0
Tussen 1 en 5 jaar			110	160
Na 5 jaar			0	0
Stand einde boekjaar			140	160

In april 2016 heeft de Groep een USPP lening van € 30 miljoen afgesloten, met een looptijd van 7 jaar en een vaste rente van 1,33% op jaarbasis. In september 2017 heeft de Groep een USPP lening van € 40 miljoen afgesloten, met een looptijd van 8 jaar en een vaste rente van 1,67% op jaarbasis.

In december 2020 is de bankfaciliteit met de Rabobank herzien en verruimd. Deze herziene faciliteit heeft een maximum van € 70 miljoen. Onder deze bankfaciliteit was in 2017 reeds een lening opgenomen van € 70 miljoen. Deze lening heeft een resterende looptijd van 2 jaar en is rentedragend tegen een variabele rente welke is gekoppeld aan Euribor. Op deze lening hebben tussentijdse aflossingen van totaal € 30 miljoen plaatsgevonden, waardoor de resterende schuld € 40 miljoen bedraagt. Het resterende bedrag zal op de einddatum ineens worden terugbetaald.

Daarnaast is in 2019 een acquisitielening afgesloten bij de Rabobank voor € 50 miljoen met een looptijd van 5 jaar. Deze lening is rentedragend tegen een variabele rente gekoppeld aan Euribor. Op deze lening heeft dit jaar tussentijdse aflossing van € 20 miljoen plaatsgevonden. Het resterende bedrag zal op de einddatum ineens worden terugbetaald.

Ook is in 2019 een acquisitie bankfaciliteit afgesloten. Het betreft een niet gecommiteerde faciliteit met een maximum van € 200 miljoen waar de Groep over een periode van 5 jaar gebruik van kan maken. De rente wordt bepaald op het moment van opname. De Groep heeft tot op heden geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

Kortlopende leningen

De Groep beschikt ultimo 2022 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 166 miljoen, waarvan per einde van het boekjaar € 55 miljoen is benut. Medio 2022 is de kortlopende gecommiteerde kredietfaciliteit bij de Rabobank teruggebracht van € 160 miljoen naar € 100 miljoen gecommiteerd. In verband met de acquisitie van de Metro activiteiten is die afbouw van € 60 miljoen teruggedraaid en opnieuw gecommiteerd ten behoeve van de financiering van de overname- en integratie-activiteiten. In 2023 zal een herfinancieringstraject worden doorlopen om de financiering weer voor een termijn van vijf jaar in te richten. Er zijn voor langlopende en kortlopende leningen aan kredietinstellingen zekerheden gesteld voor een totaalbedrag van € 1 miljoen en garanties verstrekt voor een totaal van € 4 miljoen.

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

- Op basis van de in de jaarrekening gerapporteerde cijfers op 31 december 2022:

	Voorwaarde	Werkelijk
Rabobank: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,5	2,9
USPP: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,0	2,9

- Op basis van genormaliseerde cijfers, op 31 december 2022, exclusief toepassing van IFRS 16.

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

	Voorwaarde	Werkelijk
Rabobank: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,5	1,4
USPP: Netto rentedragende schuld / Ebitda	< 3,0	1,4

Aan de gestelde ratio's wordt conform methode 1 en methode 2 per einde boekjaar voldaan.

23. Overige belastingen en premies

x € miljoen	2022	2021
BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage	22	16
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	7	6
Pensioenpremies	0	0
Stand einde boekjaar	29	22

24. Overige schulden en overlopende passiva

x € miljoen	2022	2021
Personeel	23	21
Klantenbonussen	31	18
Emballage	9	8
Overige	41	34
Stand einde boekjaar	104	81

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

25. Risicobeheer

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

Kredietrisico

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 2022 beliepen de vorderingen op foodservice-afnemers, opgenomen onder financiële activa, € 5 miljoen (2021: € 6).

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	2022	2021
< 1 maand	159	74
1 - 3 maanden	24	19
3 - 12 maanden	5	0
> 12 maanden	0	0
Stand einde boekjaar	188	93

De Groep heeft ultimo 2022 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 52 miljoen (2021: € 38). 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 is opgemaakt uit een groot aantal relatief kleine bedragen. De Groep gebruikt een matrix om de ECLs 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, worden ze afgeboekt.

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

x € miljoen	2022		
	Gemiddeld gewogen verlies-percentage	Bruto boek-waarde	Verwacht krediet-verlies
< 1 maand	0,17%	159	0
1 - 3 maanden	0,99%	24	0
3 - 12 maanden	7,25%	6	1
> 12 maanden	52,36%	0	0
Dubieuze debiteuren	102,38%	4	4
Stand einde boekjaar		193	5

x € miljoen	2021		
	Gemiddeld gewogen verlies-percentage	Bruto boek-waarde	Verwacht krediet-verlies
< 1 maand	0,21%	74	0
1 - 3 maanden	1,01%	19	0
3 - 12 maanden	10,65%	0	0
> 12 maanden	109,32%	0	0
Dubieuze debiteuren	96,11%	6	6
Stand einde boekjaar		99	6

Verwachte kredietverliezen over contractactiva, vorderingen op foodservice-afnemers en leveranciers worden volgens de algemene aanpak bepaald, rekening houdend met de kredietwaardigheid van de betreffende relaties, en bedragen per jaareinde € 1 miljoen (2020:1).

Liquiditeitsrisico

De Groep streeft ernaar om voldoende liquiditeiten aan te houden (mede in de vorm van toezeggingen door financiële instellingen), zodat zij te allen tijde aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit wordt onder andere bereikt door bij de financiering van de bedrijfsactiviteiten relatief veel van (middel)lange kredieten gebruik te maken, met gespreide aflossings-

schema's. Bovendien is de beschikbaarheid van € 166 miljoen aan korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar.

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

x € miljoen	Langlopen- de verplich- tingen ¹⁾	Kortlopende verplich- tingen
< 1 jaar	31	580
1 - 5 jaar	112	0
> 5 jaar	0	0
Contractuele kasstromen	143	580
Boekwaarde per 31 december 2022	140	580

Marktrisico (rente- en valutarisico)

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

Renterisico

Onder toelichting 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 24 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa twee maanden. Op valutatermijncontracten voor inkoopverplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valutaffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

Kapitaalbeheer

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

Reële waarde

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

Gevoeligheidsanalyses

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

x € miljoen	Stijgings- percentage	Effect op de winst voor belastingen in € miljoen
Rente	1 %-punt	(1)
Valuta (USD)	1 %	0
Lonen	1 %	(3)
Olie / energie	5 %	(1)
Huurprijzen	5 %	(1)

26. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2022 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 19 miljoen (2021: € 9). Investeringsverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op investeringen in het in aanbouw zijnde distributiecentrum in Evergem, een aantal zelfbedieningsvestigingen dat in 2023 zal worden omgebouwd en reeds bestelde elektrische vrachtwagens.

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

27. Voorwaardelijke verplichtingen

Claims

Op 10 november 2021 heeft de rechtbank Amsterdam uitspraak gedaan in de zaak die door het consortium Jumbo & Coop werd aangespannen tegen Sligro Food Group, voortvloeiende uit de transactie rond de verkoop van EMTÉ in 2018. De rechtbank heeft alle vorderingen van het consortium integraal afgewezen en Jumbo & Coop veroordeeld in de proceskosten. Deze uitspraak was geheel in lijn met de eerder door Sligro Food Group uitgesproken verwachtingen.

De termijn om hoger beroep in te stellen is op 10 februari 2022 verstreken en het consortium Jumbo & Coop heeft geen gebruik gemaakt van die mogelijkheid. Daarmee is deze procedure afgesloten.

28. Schattingen en oordeelsvorming door de Directie

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

Goodwill en overige immateriële activa

In toelichting 10 is informatie opgenomen over de waardering van goodwill en immateriële activa en het toetsen daarvan op bijzondere waardeverminderingen. Daarnaast is informatie opgenomen over de waardering van software en de activa in uitvoering op software en het toetsen daarvan op bijzondere waardeverminderingen en inefficiënties.

Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

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

Inkoop- en verkoopbonussen

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

Vorraden

In verband met de livegang van het nieuwe ERP-systeem in de vestiging Antwerpen van de Groep, kort voor jaareinde, is voor de bepaling van de waarde van de voorraad van deze vestiging, per balansdatum, sprake van een hoge mate van schatting en oordeelsvorming. De waarde van de voorraad kon niet volledig worden bepaald op basis van onderliggende transactionele data en is om die reden ingeschat door de Directie, gebruikmakend van de aanwezige kennis, ervaring en beschikbare data binnen de groep. Deze ingeschatte voorraadwaarde van de vestiging Antwerpen bedraagt 1,3% van de totale voorraad van de Groep.

Voorziening incurante voorraden

Binnen de voorraad wordt een inschatting gemaakt van de potentieel incurante voorraad begrepen in de voorraad op jaareinde. Voor food baseren wij die inschatting daarnaast mede op historische afboekingen. Bij non-food baseren wij die inschatting op de oordeelsvorming van inkoop- en assortimentsmanagement in combinatie met een analyse op de omloopsnelheid van de aanwezige voorraad.

Materiële vaste activa en voor verkoop aangehouden activa

De Groep beschikt over relatief veel onroerend goed in eigen gebruik en voor verkoop aangehouden activa. Ultimo 2022 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 173 miljoen (2021: € 165). Verondersteld is een voortgezet gebruik voor de huidige functie, tenzij deze activa zijn aangemerkt als voor verkoop. Indien deze veronderstelling wijzigt, bijvoorbeeld bij relocations, kan dit leiden tot een neerwaartse aanpassing van de waardering tot een lagere directe opbrengstwaarde. Tevens kan blijken dat de opbrengstwaarde hoger is dan de boekwaarde.

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

29. Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de zogenaamde directe methode. In het kasstroomoverzicht worden geldontvangsten en -uitgaven opgenomen in plaats van opbrengsten en kosten. Acquisities zijn in het kasstroomoverzicht verwerkt voor de koopsom onder aftrek van geldmidelen en kasequivalenten. De ontvangsten van afnemers betreffen de omzet inclusief BTW en de mutatie in vorderingen op afnemers. In de betalingen aan de overheid zijn zowel afdrachten van BTW en accijnzen begrepen als afdrachten van loonheffing, premies sociale verzekering en pensioen-

premies, als ook de ontvangen tegemoetkoming NOW. De betaalde winstbelasting is afzonderlijk verantwoord.

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

x € miljoen	2022	2021
Bedrijfsresultaat	43	25
Afschrijvingen en amortisatie	80	81
Bijzondere waardeverminderingen	3	3
Ebitda	126	109
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(17)	(4)
	109	105
Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:		
Voorraden	(40)	(38)
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	(112)	(25)
Kortlopende schulden	143	27
Voorzieningen	0	0
Eigen vermogen	0	0
	(9)	(36)
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	100	69

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

x € miljoen	2022	2021
Geldmiddelen en kasequivalenten	59	12
Kortlopende leningen	(55)	(1)
Stand einde boekjaar	4	11

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

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 2022 een inkoopwaarde gemoeid van € 134 miljoen (2021: € 151) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2022 bedraagt de netto handelsschuld aan deze bedrijven € 30 miljoen (2021: € 27). Gezien het karakter daarvan zijn deze opgenomen onder de crediteuren.

De Groep heeft op het gebied van tabaksartikelen een samenwerking met een partner via een 40% participatie in Vemaro B.V. De groep garandeert onbepaald vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2022 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 5 miljoen (2021: € 5). Gezien het karakter daarvan is deze post opgenomen onder de crediteuren. De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar een belangrijk deel van de inkoopbehoefte van de Groep is ondergebracht. De inkoopwaarde in 2022 beliep € 589 miljoen (2021: € 451). Ultimo 2022 bedraagt de handelsschuld € 48 miljoen (2021: € 25). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

Voor de relatie de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 6. Gedurende 2022 zijn per saldo 20.000 aandelen Sligro Food Group gekocht (2021: 30.000 gekocht) tegen de marktprijs van Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.

31. Supply Chain Finance

De Groep heeft een Supply Chain Finance programma lopen dat deelnemende leveranciers de mogelijkheid biedt haar facturen te verdisconteren bij een participerende bank tegen een rentetarieff van 1-maands Euribor plus 1,15% op jaarbasis. In de post crediteuren is ultimo 2022 een bedrag begrepen van € 104 miljoen (2021: € 58) welke betrekking heeft op de deelnemende leveranciers. Sligro Food Group ontvangt een (geringe) vergoeding uit dit programma welke is verantwoord onder de Overige bedrijfsopbrengsten.

32. Gebeurtenissen na balansdatum

Aan het einde van 2022 heeft de rechtbank in Antwerpen in het proces van de gerechtelijke reorganisatie van Makro Cash & Carry Belgium NV de gerechtsmandatarissen gemachtigd om het merendeel van de Metro-activiteiten in België aan Sligro Food Group te verkopen. Op 3 januari 2023 heeft de Groep de overname van de Metro activiteiten afgerond en is de verschuldigde overnamesom betaald. Hierover is in toelichting 1 meer informatie opgenomen. Een van de bij het proces betrokken partijen heeft beroep aangetekend tegen de beslissing van de rechtbank. Deze beroeps-procedure wordt in 2023 gevoerd.

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

x € miljoen

	2022	2021	2020
Financieringsbaten en -lasten	0	0	0
Resultaat deelnemingen	39	20	(70)
Winst (verlies) vóór belastingen	39	20	(70)
Winstbelastingen	0	0	0
Winst (verlies) over het boekjaar	39	20	(70)

Vennootschappelijke balans vóór winstbestemming

	31 december	31 december	31 december
x € miljoen	2022	2021	2020
Activa			
Financiële vaste activa	475	449	432
Totaal vaste activa	475	449	432
Vorderingen op groepsmaatschappijen	4	4	0
Totaal vlottende activa	4	4	0
Totaal activa	479	453	432

	31 december	31 december	31 december
x € miljoen	2022	2021	2020
Passiva			
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3	3
Agio	31	31	31
Overige reserves	384	379	451
Wettelijke reserves	22	20	17
Onverdeelde winst (verlies)	39	20	(70)
Totaal eigen vermogen	479	453	432
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	0	0
Totaal kortlopende verplichtingen	0	0	0
Totaal passiva	479	453	432

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 transferpricing-methodiek 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.

Financiële vaste activa

x € miljoen	2022	2021
Deelnemingen	450	424
Vorderingen op groepsmaatschappijen	25	25
Stand einde boekjaar	475	449

Deelnemingen

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen	2022	2021
Stand begin boekjaar	424	403
Resultaat	39	20
Op aandelen gebaseerde betalingen	0	0
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	0	0
Mutatie eigen aandelen	0	1
Dividend	(13)	0
Stand einde boekjaar	450	424

Vorderingen op groepsmaatschappijen

Hierin is een verstrekte lening opgenomen met een totale hoofdsom van € 25 miljoen die in de loop van dit boekjaar is verlengd tot 22 juni 2027. Aflossing vindt in zijn geheel plaats op de einddatum. De lening is rentedragend tegen een rentepercentage van 1 % op jaarbasis.

Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 97. 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	2022	2021
Geconsolideerd		
Overige reserves	449	423
Reserve eigen aandelen	(4)	(4)
	445	419
Vennootschappelijk		
Overige reserves	384	379
Wettelijke reserves	22	20
Onverdeelde winst (verlies)	39	20
	445	419

Overige reserves

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

x € miljoen	2022	2021
Stand begin boekjaar	379	451
Resultaat over voorgaande verslagperiode	20	(70)
Mutatie wettelijke reserves	(2)	(3)
Overige mutaties	(1)	0
Mutatie eigen aandelen	0	1
Dividend	(13)	0
Stand einde boekjaar	383	379

Wettelijke reserves

De wettelijke reserves van € 22 miljoen (2021: € 20) hebben betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties als gevolg van herwaarderingen van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserves worden op individuele basis bepaald.

Personeelskosten en aantal werknemers

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

Voorstel winstverdeling

Zoals ook toegelicht onder toelichting 19 heeft de Directie, met toestemming van de Raad van Commissarissen na balansdatum het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan:

x € miljoen	2022	2021
Uitgekeerd interim-dividend (2022: € 0,30 per aandeel; 2021 € 0)	13	0
Beschikbaar voor slotdividend (2022: € 0,25 per aandeel; 2021 € 0)	11	0
Toevoeging aan de overige reserves	15	20
Winst over het boekjaar	39	20

Overige toelichtingen

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 op pagina 119.

Aldus goedgekeurd voor publicatie, Veghel,

6 februari 2023

De Raad van Commissarissen

Freek Rijna, voorzitter
Hans Kamps
Gert van de Weerdhof
Angelique de Vries
Inge Plochaet
Aart Duijzer

De Directie

Koen Slippens, voorzitter
Rob van der Sluijs

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING VOOR HET JAAR GEËINDIGD OP 31 DECEMBER 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2022 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 31 december 2022 en van het resultaat en de kasstromen over 2022 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW.
- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2022.
2. De volgende overzichten over 2022: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

1. De enkelvoudige balans per 31 december 2022.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Sligro Food Group N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), in 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.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 6,1 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 5,5% van de EBITDA daarbij rekening houdend met incidentele opbrengsten en kosten. 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. Voor sommige elementen in de jaarrekening (bijvoorbeeld de directiebeloning) gebruiken wij een lagere materialiteit omdat wij denken dat kleinere afwijkingen op deze elementen 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 € 0,3 miljoen 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 van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Sligro Food Group N.V..

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen Nederland en België. Bij het onderdeel Nederland hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruik gemaakt van andere accountants bij de controle van onderdeel België, zijnde Deloitte België.

Voor beide groepsonderdelen hebben wij een controle van de financiële informatie uitgevoerd op basis van de materialiteit van het groepsonderdeel. Wij hebben de groepsmaterialiteit verdeeld over de Nederlandse en Belgische groepsonderdelen op basis van professionele oordeelsvorming en kwalitatieve aspecten. Hierbij hebben wij rekening gehouden met de relatieve omvang van het groepsonderdeel in relatie tot de EBITDA en omzet van de Groep. Wij hebben het Belgische controleteam controle-instructies toegestuurd en hebben zowel tijdens de planning en interim-controle als ook tijdens de jaareindecontrole diverse besprekingen gehad met het Belgische management en het Belgische controleteam. Wij hebben ook de werkzaamheden en het dossier van de Belgische accountant beoordeeld.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Controle-aanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg zijn van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de relevante componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop binnen de organisatie invulling wordt gegeven aan frauderisicomanagement en de wijze waarop de Executive Board inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de Raad van Commissarissen hierop toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. In het jaarverslag hoofdstuk Risicomanagement beschrijft de Executive Board zijn frauderisicoanalyse, in het hoofdstuk Bericht van de Raad van Commissarissen reflecteert de Raad van Commissarissen op deze frauderisicoanalyse.

Wij hebben de opzet en het bestaan van de relevante aspecten van het interne beheersingskader rondom frauderisicomanagement en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij dit noodzakelijk achtten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Deze evaluatie hebben we uitgevoerd in 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. Op basis van deze evaluatie hebben we, buiten het veronderstelde frauderisico rondom het doorbreken van de interne beheersing door management, geen aanvullende frauderisico's geïdentificeerd.

Het veronderstelde frauderisico rondom de opbrengstverantwoording is weerlegd op basis van het feit dat de opbrengsten van Sligro Food Group N.V. zijn verspreid over meerdere locaties waarbij de gemiddelde opbrengst per transactie relatief laag is. De opbrengstenverantwoording vindt plaats middels een geautomatiseerd proces met gebruik van een scansysteem. Binnen dit geautomatiseerde proces zijn ook de prijzen vastgelegd waar klantkortingen en -bonussen een integraal onderdeel van uitmaken. Deze

kortingen en bonussen zijn gebaseerd op onderliggende contracten welke weinig complexiteit of subjectiviteit bevatten. Tot slot worden de risico's en economische voordelen overgedragen bij levering van de goederen en zijn de prestatieverplichtingen niet complex of subjectief.

Het door ons geïdentificeerde frauderisico en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Geïdentificeerde frauderisico

Het risico dat het management maatregelen van interne beheersing doorbreekt

Omschrijving

Het management bevindt zich in een unieke positie om fraude te kunnen plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de interne beheersingsmaatregelen en de processen aangaande het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen, uitgaande van een risico op doorbreking van dat proces. Ook hebben wij de processen rondom de totstandkoming van financiële verslaggeving en het identificeren van significante transacties buiten de normale bedrijfsvoering beoordeeld. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiliging in de IT-systemen en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken.

Daarnaast hebben wij specifieke aandacht gegeven aan:

Genereren en verwerken van journaalposten

Het selecteren en toetsen van journaalposten op basis van risicocriteria, zoals memoriaalboekingen in de omzetverantwoording, memoriaalboekingen gerelateerd aan het project inzake de ontwikkeling van SAP en memoriaalboekingen met frauduleuze omschrijvingen.

Schattingen door management

Belangrijke schattingen vanuit management waaronder de schattingen met betrekking tot het bepalen van bijzondere waardevermindering van (im)materiele vaste activa, het onterecht activeren van inefficiënties bij de ontwikkeling van SAP, de leveranciersbonusinschatting, de voorzieningen omtrent incourantheid van de voorraad, voorraad van de vestiging Antwerpen en oninbaarheid van de debiteuren. Met betrekking tot de leveranciersbonusinschatting hebben wij specifiek aandacht besteed aan de afloop van de bonusinschatting van vorig jaar en de handmatige correcties vanuit management. Daarnaast hebben wij specifiek aandacht besteed aan mogelijke tendenties vanuit management bij het opstellen van deze schattingen.

Significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening

Dit betroffen in boekjaar 2022 de verkoop van de aandelen Smeding en de aankoop van onroerend goed in Luik voor het einde van het boekjaar als onderdeel van de overname van de activiteiten van Metro Food Group België na balansdatum. Wij hebben de transacties op zakelijkheid beoordeeld en aandacht besteed aan mogelijke frauderisicofactoren.

Wij hebben de risicoparagraaf in het jaarverslag geëvalueerd. In het jaarverslag hoofdstuk Risicomanagement beschrijft de Executive Board zijn frauderisicoanalyse. Voor de significante schattingen hebben wij de toelichtingen in de jaarrekening beoordeeld. In hoofdstuk 28. *Schattingen en oordeelsvorming door de Directie* in de jaarrekening licht Sligro de onzekerheid en schattingen toe.

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 een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het Executive Board, de Audit Commissie en Raad van Commissarissen en ook anderen binnen de Groep, waaronder het hoofd juridische zaken en het hoofd van de centrale inkoopafdeling. Hieruit volgden geen signalen van fraude die mogelijk kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Controle-aanpak naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de entiteit door inlichtingen in te winnen bij de Executive Board en legal counsel, het lezen van notulen en rapporten van internal audit.

Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, de volgende wet- en regelgeving overwogen: naleving van het (vennootschaps) belastingrecht en regelgeving voor financiële verslaggeving, de vereisten in het kader van de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 van Boek 2 BW aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de financiële overzichten.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de financiële overzichten.

Daarnaast is Sligro Food Group N.V. onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken.

Gezien de aard van de activiteiten van Sligro Food Group N.V. en de complexiteit van de wet- en regelgeving bestaat het risico dat niet wordt voldaan aan de vereisten van deze wet- en regelgeving. Daarnaast hebben we rekening gehouden met de wet- en regelgeving die van toepassing is op beursgenoteerde bedrijven.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van een entiteit, voor de mogelijkheid van een entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang (bijv. het naleven van de voorwaarden van een vergunning voor het uitvoeren van een activiteit, of het naleven van regelgeving betreffende het milieu); niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot (i) het management en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of de entiteit dergelijke wet- en regelgeving naleeft; (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Tenslotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

Controle-aanpak continuïteit

Het management heeft de jaarrekening van Sligro Food Group N.V. opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling en dat het zijn activiteiten in de nabije toekomst zal voortzetten. Onze controle-aanpak ter evaluatie van deze continuïteitsbeoordeling door het management omvatte onder andere:

- Overwegen of de beoordeling van de continuïteit door het management alle relevante informatie bevat van waarvan wij op de hoogte zijn als resultaat van onze controle. Daarnaast hebben wij navraag gedaan bij het management over het de belangrijkste veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de beoordeling van de continuïteit.
- Evalueren of de veronderstellingen van het management redelijk zijn en plannen voor toekomstige maatregelen van het management onder de gegeven omstandigheden haalbaar zijn. Daarnaast hebben wij de impact van deze veronderstellingen en toekomstige maatregelen op de continuïteitsveronderstelling bepaald door verschillende scenario's te evalueren.
- Beoordelen of het management gebeurtenissen en/of omstandigheden heeft geïdentificeerd waardoor gerede twijfel kan ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven.
- Inlichtingen inwinnen bij het management omtrent hun kennis van gebeurtenissen en/of omstandigheden na de periode van de beoordeling van het management.
- Beoordelen van de toekomstparagraaf als onderdeel van onze werkzaamheden op het jaarverslag. In het jaarverslag hoofdstuk Vooruitzichten, heeft de Executive Board haar visie op de toekomst beschreven.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot resultaten die in strijd zijn met de aannames en beoordelingen van het management bij de toepassing van de continuïteitsveronderstelling.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Omschrijving van onze kernpunten

1. SAP - Financiële verwerking en impact op de bedrijfsvoering

Omschrijving

In 2018 is Sligro Food Group N.V. begonnen met het ontwerpen en implementeren van een nieuw SAP S/4HANA ERP systeem (hierna SAP) die in gebruik is genomen per november 2022 in de vestiging Sligro-ISPC Antwerpen. De aandacht die het SAP project in onze audit heeft gekregen is tweeledig.

Financiële verwerking SAP

De implementatie van SAP heeft langer geduurd dan origineel gepland en de totale kosten zijn hoger uitgevallen dan initieel begroot. Dit heeft aanleiding gegeven tot het evalueren of er bepaalde investeringen niet in gebruik zullen worden genomen en/of dat er inefficiënties zijn gekapitaliseerd gedurende de ontwikkeling van het ERP systeem.

Daarnaast is er door ons speciale aandacht besteed aan de amortisatietermijn (5 jaar), de startdatum van de amortisatie en het bepalen van het totaal aan geactiveerde kosten dat vanaf ingebruikname geamortiseerd dient te worden.

Impact SAP op de bedrijfsvoering

Naast de complexiteit in de financiële waardering van het immateriële vast actief SAP heeft de ingebruikname voor de nodige verstoring gezorgd in de bestaande bedrijfsprocessen waaronder de registratie en facturatie van leveringen aan klanten, de registratie van inkomende facturen en het bepalen van het bestaan en de waardering van de voorraden in Antwerpen.

Ook heeft de implementatie en complexiteit van SAP impact gehad op de beschikbare capaciteit op het hoofdkantoor in België voor de overige vestigingen. Hierdoor is de kwaliteit van het financiële afsluitingsproces in België verminderd.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Onze accountantscontrole heeft zich onder andere gericht op het toetsen van de opzet en het bestaan van de beheersmaatregel rondom het budget-versus-actuals analyse met betrekking tot de SAP implementatie. Verder hebben wij inzicht verworven in de processen rondom het initiëren en autoriseren van raamwerkcontracten, werkverklaringen, inkooporders en facturen. Wij hebben eveneens aandacht besteed aan het beoordelen van de processen rondom de allocatie van de projectkosten en het beheren van het immateriële vaste activa register.

Daarnaast hebben wij een aantal werkzaamheden uitgevoerd. Deze zijn als volgt samen te vatten:

Financiële verwerking SAP

- Inspecteren en evalueren van raamcontracten en inkooporders met SAP en KPS (Sligro's voornaamste systeemintegratiepartner).
- Inlichtingen inwinnen bij interne SAP specialisten en IT auditors teneinde meer inzicht te verwerven in de duur en omvang van soortgelijke SAP projecten.
- Beoordelen van het budget versus actuele analyse en de verwachte kostenraming van het management.
- Beoordelen van de inefficiëntie analyse vanuit management.
- Consulteren met bureau vaktechniek aangaande de financiële verwerking van inefficiënties en de evaluatie van de amortisatietermijn van het immateriële vaste actief SAP.
- Beoordeling van de immateriële vaste activa register ter bepaling van geactiveerde kosten welke in gebruik genomen zijn.
- Detailwerkzaamheden op de geactiveerde externe en interne SAP configuratiekosten.

Impact SAP op de bedrijfsvoering

- Detailwerkzaamheden op de datamigratie van de bestaande IT-systemen naar SAP;
- Intensieve samenwerking en monitoring van het audit proces uitgevoerd door onze component auditor;
- Intensivering contact van het centrale audit team met de Belgische en Nederlandse directie en vestiging Antwerpen;
- Beoordelen van de additionele inschattingen die gemaakt zijn door Sligro als gevolg van onvoldoende werkende functionaliteit en processen rond het SAP systeem;
- Uitbreiding van de werkzaamheden ten aanzien van de de voorraadpositie per jaareinde in Antwerpen.

Observatie

Op basis van de bovenbeschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde werkzaamheden die bestonden uit zowel het toetsen van de opzet en het bestaan van de maatregelen van interne beheersing als de gegevensgerichte controles, kunnen wij ons verenigen met de conclusie van het management dat er niet op betrouwbare wijze identificeerbare inefficiënties zijn toe te wijzen binnen het SAP project. Wij verwijzen naar toelichting 10. Goodwill en overige immateriële vaste activa waar dit door het management nader is toegelicht. Wij kunnen ons ook vinden in het standpunt van management dat het immaterieel vast actief SAP classificeert als een corporate asset en in die hoedanigheid onderdeel uitmaakt van de impairment analyse. We verwijzen gerelateerd hieraan ook naar de toelichting van het management aangaande deze analyse, zoals opgenomen in toelichting 10. Goodwill en overige immateriële vaste activa in de jaarrekening.

Daarnaast kunnen wij ons verenigen met het door management bepaalde amortisatietermijn van 5 jaar voor het immateriële vaste actief SAP en het amortiseren van de tot en met de livegang in Antwerpen gekapitaliseerde kosten voor SAP vanaf het moment van de livegang in Antwerpen.

De ingebruikname van SAP in België heeft ertoe geleid dat voor de voorraadpositie van de vestiging Antwerpen per jaareinde door management een inschatting gemaakt is van de voorraadpositie in Antwerpen per balansdatum. In hoofdstuk 28. Schattingen en oordeelsvorming door de Directie in de jaarrekening licht Sligro de onzekerheid en schattingen ten aanzien van deze voorraadpositie toe. Wij hebben de inschattingen van het management getoetst en kunnen ons verenigen met de inschatting van het management.

2. Waardering (im)materiele vaste activa kasstroomgenererende eenheid België

Omschrijving

België is een van de twee kasstroomgenererende eenheden van Sligro Food Group N.V.

De prestaties in 2022 in België bleven achter bij de verwachtingen. In België is in 2022, net als in voorgaande jaren, sprake van een negatief bedrijfsresultaat.

Het resterende netto geïnvesteerd vermogen bedraagt per jaareinde € 59 miljoen. Op basis van de door management uitgevoerde bedrijfswaarde berekening is de realiseerbare waarde hoger dan het netto geïnvesteerde vermogen en is geconcludeerd dat er geen verdere bijzondere waardevermindering benodigd is.

Gezien de achterblijvende prestaties van België in de afgelopen jaren heeft dit onderdeel voortdurend significante aandacht gehad in de huidige controle en in eerdere jaren.

Dit is voor ons aanleiding geweest om de waardering van de (im)materiële vaste activa voor België aan te merken als een kernpunt in onze controle.

De uitkomsten van de bijzondere waardeverminderingberekeningen zijn het meest gevoelig voor:

- Omzetgroei;
- Brutowinst marge;
- EBITDA marge;
- WACC.

Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Op basis van de materialiteit, de vereisten vanuit IFRS en de richtlijnen voor de accountantscontrole hebben wij de impairment analyse op de (im)materiele activa van België gecontroleerd. Wij hebben inzicht verkregen in het proces rondom deze inschatting van management alsmede relevante interne beheersingsmaatregelen op opzet en bestaan beoordeeld. Wij hebben, gezien het risico, echter vooral een gegevensgerichte aanpak gehanteerd en niet gesteund op interne beheersingsmaatregelen.

De werkzaamheden hebben zich met name gericht op:

- Verkrijgen en beoordelen van de door de Raad van Commissarissen goedgekeurde begroting voor 2023 en het meerjarenplan dat strekt tot 2027;
- Beoordelen van de belangrijkste veronderstellingen van het waarderingsmodel en het bespreken daarvan met het management in België en de Executive Board;
- Beoordeling van de management inschatting door de begroting van voorgaande jaren te toetsen aan de werkelijke resultaten tot en met 2022;
- Inzet van eigen specialisten ter beoordeling van het gehanteerde model, de berekende WACC en het lange termijn groeipercentage zoals verkregen door de Sligro betrokken externe specialisten;
- De juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.

Observatie

Op basis van de hierboven beschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden, kunnen wij ons verenigen met de inschatting van het management.

We merken hierbij op dat de hogere realiseerbare waarde in 2022 uit hoofde van de door het management uitgevoerde bedrijfswaarde berekening, voornamelijk wordt gedreven door de hogere eindwaarde groei, grotere en snellere verwachte omzetgroei in de komende jaren en een hogere verbetering van zowel de brutowinstmarge als de EBITDA marge in de berekening van 2022. We verwijzen hiertoe ook naar de toelichting van het management omtrent de belangrijkste assumpties voor de bedrijfswaarde berekening zoals opgenomen in toelichting 10. Goodwill en overige immateriële vaste activa.

In vergelijking met voorgaand jaar hebben wij het kernpunt over de impact van COVID-19 en de leveranciersbonussen en promotionele bijdragen niet meer opgenomen. COVID-19 heeft in 2022 in mindere mate impact gehad op de bedrijfsvoering en resultaten van Sligro. Bovendien heeft Sligro geen steunmaatregelen van de overheid meer ontvangen. Daarnaast is het schattingselement met betrekking tot de handmatige correcties op de leveranciersbonussen de afgelopen jaren minder significant dan voorgaande jaren. Dit is mede het resultaat van het verder automatiseren van de bonusprognose, tevens zien wij een positieve ontwikkeling in de afloopverschillen op de bonusinschatting en zijn deze niet meer significant.

Benadrukking van de toelichtingen omtrent duurzaamheid

Wij vestigen de aandacht op het onderdeel Duurzaam Ondernemen in de toelichting vanaf pagina 61 van het jaarverslag. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

De andere informatie bestaat uit:

- Het verslag van de Executive Board.
- De overige gegevens.
- De overige informatie, niet behorende tot de jaarrekening

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het verslag van de Executive Board en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Executive Board is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van de Executive Board, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN EN ESEF

Benoeming

Wij zijn door de Raad van Commissarissen op 19 maart 2014 benoemd als accountant van Sligro Food Group N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds dat controlejaar tot nu toe de externe accountant.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd

Europees uniform elektronisch verslaggevingsformaat (ESEF)

Sligro Food Group N.V. heeft haar 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 verslaggevingsformaat (hierna: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag opgesteld in 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 Executive Board is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag inclusief de jaarrekening in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij het de Executive Board 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 entiteit, waaronder het opstellen van de rapportageset.
- Het identificeren en het 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:
 - o het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met de daarin opgenomen Inline XBRL-instancedocument en de XBRL-extendedtaxonomiebestanden in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF zijn opgesteld;
 - o 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.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de Executive Board en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Executive Board is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Executive Board verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Executive Board noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Executive Board afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de Executive Board de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Executive Board het voornemen heeft om de onderneming te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De Executive Board moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderneming.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderneming.

- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Executive Board en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de Executive Board gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor 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. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité 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.

Eindhoven, 6 februari 2023

Deloitte Accountants B.V.

Drs. A.J. Heitink RA

Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming

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

- 1) De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen, voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.
- 2) De Directie is, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, bevoegd winst geheel of gedeeltelijk toe te voegen aan de reserves. De algemene vergadering kan met een meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen in een vergadering waarin meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is, besluiten de reservering ongedaan te maken.
- 3) De na reservering als bedoeld in het vorige lid eventueel resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.
- 4) Voor zover de algemene vergadering niet besluit tot uitkering van winst over enig boekjaar, wordt die winst bij de reserves gevoegd.
- 5) De Directie kan, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van een interim-dividend, indien aan het vereiste van lid 1 van dit artikel is voldaan en daarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 Burgerlijk Wetboek. De vennootschap legt de vermogensopstelling ten kantore van het handelsregister neer binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekend gemaakt. Op de uitbetaling van het interimdividend is lid 9 van dit artikel van overeenkomstige toepassing.
- 6) De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot winstuitkering ten laste van een voor uitkering vatbare reserve.
- 7) De algemene vergadering kan, op voorstel van de Directie, doch slechts met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van winst in aandelen van de vennootschap, zulks onverminderd het in deze statuten ten aanzien van uitgifte van aandelen bepaalde.
- 8) Winstuitkeringen vinden plaats ter plaatse en ten tijde als door de algemene vergadering te bepalen, doch uiterlijk binnen een maand na het daartoe door de algemene vergadering genomen besluit.
- 9) Winstuitkeringen waarover binnen vijf jaar na de dag waarop zij opeisbaar zijn niet is beschikt, vervallen ten bate van de vennootschap.
- 10) Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

Overige informatie

Vijfjarenoverzicht

x € miljoen ¹⁾	2022	2021	2020	2019	2018		2022	2021	2020	2019	2018
Resultaat						Duurzaam ondernemen					
Omzet	2.483	1.898	1.946	2.395	2.346	CO ₂ -reductie sinds 2010 in %	(33,4)	(19,5)	(22,7)	(27,7)	(20,9)
Ebitda	126	109	75	127	114	Duurzaam assortiment in % omzet ⁶⁾	11,8	10,8	10,5	10,7	8,8
Ebita	67	49	7	66	73	Tevredenheid klanten ⁷⁾	68	69	73	73	75
Ebit	43	25	(76)	44	53	Tevredenheid medewerkers ⁷⁾	66	62	63	56	57
Winst uit voort te zetten activiteiten	39	20	(70)	34	46	Tevredenheid leveranciers ⁷⁾	63	66	63	67	63
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	91	73	101	132	45						
Vrije kasstroom	6	15	67	38	102	Investerings					
(Voorgesteld) dividend	24	0	0	24	62	Netto-investeringen ⁸⁾	59	47	13	85	74
						Afschrijvingen en amortisatie ⁹⁾	(48)	(49)	(58)	(54)	(50)
Vermogen						Verhoudingsgetallen					
Eigen vermogen	479	453	432	500	537	Toename omzet in %	30,8	(2,5)	(18,7)	2,1	9,5
Netto geïnvesteerd vermogen ²⁾³⁾	800	805	802	902	675	Autonome omzetgroei in %	30,8	(2,5)	(20,5)	(0,9)	1,0
Netto rentedragende schuld ³⁾	365	382	402	424	162	Toename winst in %	93,6	128,5	(304,3)	(25,3)	(39,6)
Totaal vermogen	1.421	1.233	1.198	1.455	1.214	Brutowinst in % omzet	26,7	26,3	24,0	24,4	24,1
						Ebitda in % omzet	5,1	5,8	3,9	5,3	4,9
Medewerkers						Ebita in % omzet	2,7	2,6	0,4	2,8	3,1
Aantal medewerkers (FTE) ⁴⁾	4.113	3.987	4.046	4.100	4.056	Ebit in % omzet	1,7	1,3	(3,9)	1,8	2,2
Man/vrouw verhouding aantal medewerkers ⁴⁾	70/30	71/29	71/29	74/26	74/26	Winst (verlies) in % omzet	1,6	1,1	(3,6)	1,4	2,0
Man/vrouw verhouding Senior management ⁴⁾	72/28	70/30				Nettowinst als % gemiddeld eigen vermogen	8,3	4,5	(15,0)	6,4	7,7
Man/vrouw verhouding Executive Board ⁴⁾	100/0	100/0	100/0	100/0	100/0	Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	5,3	3,1	(8,9)	5,0	7,2
Man/vrouw verhouding Raad van Commissarissen ⁴⁾	67/33	100/0	80/20	80/20	80/20	Netto rentedragende schuld/ebitda ¹⁰⁾ in %	1,4	1,8	2,8	2,2	1,4
Personeelskosten ⁵⁾	228	211	219	218	209	Eigen vermogen in % totaal vermogen	33,7	36,7	36,0	34,3	44,2
						Omzet per medewerker ¹¹⁾ (x € 1.000)	618	477	473	584	578
						Personeelskosten per medewerker ¹¹⁾ (x € 1.000)	57	53	53	53	51
						Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal (x 1 €)					
						Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,2	44,2	44,1	44,1	44,1
						Eigen vermogen	10,84	10,25	9,78	11,33	12,16
						Winst	0,88	0,45	(1,59)	0,78	1,04
						Voorgesteld dividend	0,55	0,00	0,00	0,55	1,40

¹⁾ Indien stelselwijzigingen zijn doorgevoerd, zijn alleen de cijfers over het voorgaande jaar, die in de hoofdstaat tot uiting zijn gebracht, herrekend. De stelselwijziging IFRS 16 is vanaf 2019 van toepassing.

²⁾ Exclusief geassocieerde deelnemingen.

³⁾ Vanaf 2019 inclusief IFRS 16 Leases.

⁴⁾ De definitie is vanaf 2020 aangepast van de gemiddelde gedurende het jaar naar per einde jaar.

⁵⁾ Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten.

⁶⁾ Betreft het duurzaam assortiment in Nederland, 2018-2021 data verbeterd

⁷⁾ Data op basis van Stakeholderwatch, gemiddelde laatste 90 dagen, vanaf 2021 inclusief België.

⁸⁾ In materiële vaste activa, activa voor verkoop en software (op transactiebasis).

⁹⁾ Exclusief bijzondere waardeverminderingen en afschrijvingen op overige immateriële activa en activa met gebruiksrecht.

¹⁰⁾ Exclusief IFRS 16 Leases.

¹¹⁾ Op basis van gemiddeld aantal medewerkers.

[illegible]

EU-taxonomie OpEx tabel

[illegible]

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 groot-handelsmarkt 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, bedrijfs-restaurants, pompstations, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retailbedrijven en de institutionele markt. Van Hoeckel richt zich als specialist specifiek op de institutionele markt, waar Sligro alle overige segmenten bedient. In de stadsregio Amsterdam zijn wij actief met de groothandelsformule 'De Kweker'. In een langjarig strategisch partnership met Heineken verzorgt Sligro de exclusieve distributie van de Heineken fustbieren in Nederland. Sligro/De Kweker en Van Hoeckel hebben beide een specifiek op hun markten gerichte commerciële organisatie en maken operationeel gebruik van een gezamenlijk (bezorg)netwerk en backoffice-organisatie.

België

In België richt JAVA Foodservice zich vanuit Rotselaar binnen de Belgische foodservicemarkt primair op de marktsegmenten institutioneel, bedrijfs-catering en hotelketens. Sligro-ISPC levert innoverende en kwalitatieve food en aan food gerelateerde non-food producten en diensten aan de gastronomische professional, de overige horecamarkt, grootverbruikers en KMO. Sligro-ISPC beschikt over gecombineerde zelfbedienings- en bezorggroot-handels in Antwerpen, Gent en Luik. Sligro-M is de groothandelsformule die zich met een landelijk netwerk van zelfbedieningsgroothandels (voormalige Metro-vestigingen) en bezorging richt op de foodprofessionals. De formules in België werken met een eigen commerciële organisatie en maken in toenemende mate gebruik van één gezamenlijke bezorgstructuur en shared services.

Sligro Food Group heeft eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten (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 over twee specialistische bedrijven. Bouter voor advisering, ontwerp, levering, inrichting en onderhoud van professionele keukeninrichting, apparatuur en koel-vries techniek. Tintelingen is ons bedrijfsonderdeel voor online cadeauconcepten en kerstgeschenken. Daarnaast worden traditionele kerstpakketten verkocht door Sligro.

Onze klanten kunnen over circa 75.000 food en aan food gerelateerde non-foodproducten beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden om onze klanten in hun business te ondersteunen en écht verder te brengen. De Groep koopt de specifieke food-serviceproducten voornamelijk in eigen beheer in. Daarnaast is een deel van de inkoop ondergebracht bij CIV Superunie B.A.

Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen op nationaal en internationaal niveau. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende landen en bedrijfsonderdelen. Door onze centrale inkoop te combineren met een direct en gedetailleerd categorieën 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 managementontwikkeling.

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op Euronext Amsterdam. Het hoofdkantoor van de Groep is gevestigd in Veghel, Nederland.

Belangrijke data

Agenda

Geplande persberichten worden om 7.30 uur gepubliceerd

4 januari 2023	Jaaromzet 2022
2 februari 2023	Jaarcijfers 2022
2 februari 2023	Persconferentie, 11.00 uur
2 februari 2023	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
6 februari 2023	Publicatie jaarverslag
22 februari 2023	Registratiedatum AvA
22 maart 2023	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2022 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur
24 maart 2023	Ex dividend datum slotdividend 2022
27 maart 2023	Record datum
3 april 2023	Betaalbaarstelling slotdividend 2022
20 april 2023	Trading update Q1

20 juli 2023	Halfjaarcijfers 2023
20 juli 2023	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
19 oktober 2023	Trading update Q3
4 januari 2024	Jaaromzet 2023
8 februari 2024	Jaarcijfers 2023
8 februari 2024	Persconferentie, 11.00 uur
8 februari 2024	Analistenbijeenkomst, 13.30 uur
8 februari 2024	Publicatie jaarverslag
27 maart 2024	Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2023 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 ASX-Index.

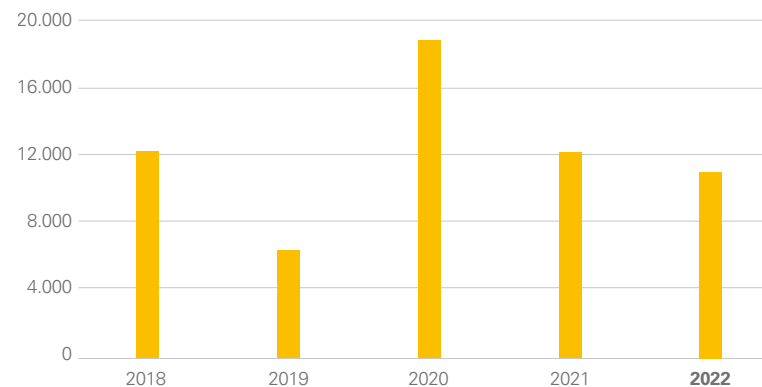
Het aandeel

Ultimo 2022 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 44.186.315. Dit is een toename van 15.900 ten opzichte van ultimo 2021. De toename is het gevolg van de mutatie van het aantal aandelen dat is ingekocht ter afdekking van het optieplan.

Het afgelopen jaar bedroeg het aantal verhandelde aandelen 11.181 duizend (2021: 12.004) en de totale omzet in het aandeel € 205 miljoen (2021: € 272).

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 2022 staan 3.760 (2021: 3.780) voormalige klassieke aandelen aan toonder uit bij aandeelhouders.

Aantal verhandelde aandelen
(x 1.000)



¹⁾ Dit overzicht is samengesteld op basis van het 'Register substantiële deelnemingen en brute shortposities' (www.afm.nl).

Het merendeel van de aandelen is in het bezit van Nederlandse beleggers. De verdeling van het aandelenkapitaal is ingeschat op basis van marktinformatie. Deze informatie omvat 82% van het kapitaal in 2022 (2021: 88%).

Verdeling aandelenkapitaal

in %	Particulier		Instituten		Totaal	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Nederland	49	49	22	22	71	71
USA			5	6	5	6
Noorwegen			2	2	2	2
Canada			2	0	2	0
Australië			0	3	0	3
Overige landen			2	6	2	6
Totaal	49	49	33	39	82	88

Aandeelhouders zijn verplicht melding te maken bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Er kunnen daarbij dubbeltellingen ontstaan waardoor deze meldingen niet altijd goed inzicht geven in het daadwerkelijk aantal vrij verhandelbare aandelen. Voor deze dubbeltellingen is waar mogelijk gecorrigeerd in onderstaande tabel.

Substantiële deelnemingen¹⁾

Datum laatste melding	Meldingsplichtige	in %
28 april 2021	B.V. Beleggingsfonds 'Hoogh Blarick'	4,61
2 september 2020	NN Group N.V.	10,15
1 november 2016	APG Asset Management N.V.	10,03
3 juli 2015	Boron Holding N.V.	5,03
6 april 2009	Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V.	5,06
1 november 2006	Stichting Administratiekantoor Slippens	33,96

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 22 maart 2023.

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.

Winst en dividend per aandeel 2018-2022

x € 1	2022	2021 ¹⁾	2020 ¹⁾	2019 ¹⁾	2018
Winst (verlies) uit voortgezette activiteiten	0,88	0,45	-1,59	0,78	1,04
Dividend	0,55	-	-	0,55	1,40

Over 2022 belooft de voorgestelde dividenduitkering € 0,55, dit betekent een uitkeringspercentage van 63%.

Van het totale dividend is op 3 oktober 2022 reeds € 0,30 per aandeel als interim-dividend betaald, zodat een slotdividend resteert van € 0,25.

Op kasbasis is in 2022 € 0,30 dividend per aandeel betaald, zijnde het interimdividend over 2022.

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.

¹⁾ Als gevolg van het gebruik maken van de NOW-regeling in verband met COVID-19 is over de boekjaren 2019, 2020 en 2021 geen dividend uitgekeerd.

Vormgeving:	CF Report
Projectbegeleiding:	CF Report / Sligro Food Group
Tekst:	Sligro Food Group
Interviews:	Tekstbureau CopyTed
Fotografie:	Sander van der Veen Photography TradeMark Fotografie New. Brand Activators Stick to the Brand TrensLogic iMediate
Druk:	Bek 1 op 1 publiceren
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