



Sligro Food Group N.V.

# Samen sterker

Jaarverslag 2024  
Sligro Food Group

# Highlights

**Kerncijfers**  
**4**

**Onze strategie**  
**13**

**Synergie**  
**22**

**Ontwikkelingen 2024**  
**24**

**Duurzaamheidsverslag**  
**71**

**Onze waarde in de keten**  
**76**



# Inhoudsopgave

## Duurzaamheidsverslag

### Bestuursverslag

|                  |    |
|------------------|----|
| Kerncijfers 2024 | 4  |
| Voorwoord        | 5  |
| Kerngegevens     | 10 |

### Sligro Food Group

|                     |    |
|---------------------|----|
| Historie            | 12 |
| Onze strategie      | 13 |
| Strategie 2020-2025 | 16 |
| Marktbenadering     | 17 |
| Synergie            | 22 |

### Ontwikkelingen 2024

24

### Financiële resultaten

31

### Vooruitzichten

40

### Risicomanagement

42

### Corporate Governance

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Personalia Directie                | 52 |
| Personalia Raad van Commissarissen | 53 |
| Corporate Governance               | 55 |
| Corporate Governance verklaring    | 58 |
| Bestuurdersverklaring              | 59 |

### Raad van Commissarissen

|  |    |
|--|----|
| Bericht van de Raad van Commissarissen | 60 |
| Remuneratierapport                     | 64 |

Duurzaam ondernemen 71

#### Algemeen

|  |    |
|--|----|
| Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van het duurzaamheidsverslag | 77 |
| Dubbele materialiteitsanalyse  | 80 |
| Materiële duurzaamheidsgerelateerde impacts, risico's en kansen        | 81 |
| Connectiviteitsmatrix  | 84 |

#### Milieu

|  |     |
|--|-----|
| Klimaatverandering (E1)                      | 86  |
| EU Taxonomie                                 | 99  |
| Water en mariene hulpbronnen (E3)            | 100 |
| Biodiversiteit en ecosystemen (E4)           | 102 |
| Materiaalgebruik en circulaire economie (E5) | 106 |

#### Sociaal

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| Eigen personeel (S1)               | 112 |
| Werknemers in de waardeketen (S2)  | 119 |
| Consumenten en eindgebruikers (S4) | 123 |

#### Governance

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Zakelijk gedrag (G1) | 128 |
|----------------------|-----|

#### Bijlagen

|  |     |
|--|-----|
| Openbaarmakingsvereisten en opname door middel van verwijzing  | 133 |
| Lijst van datapunten in dwarsdoorsnijdende en thematische standaarden die voortkomen uit andere EU-wetgeving | 138 |
| Grondslagen en veronderstellingen  | 141 |
| EU Taxonomie tabellen  | 150 |

### Jaarrekening

153

#### Geconsolideerd

|  |     |
|--|-----|
| Geconsolideerde winst- en verliesrekening                      | 154 |
| Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat               | 155 |
| Geconsolideerd kasstroomoverzicht                              | 156 |
| Geconsolideerde balans   | 157 |
| Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen | 158 |
| Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening                 | 159 |

#### Vennootschappelijk

|  |     |
|--|-----|
| Vennootschappelijke winst- en verliesrekening      | 199 |
| Vennootschappelijke balans voor winstbestemming    | 200 |
| Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening | 201 |
| Overige toelichtingen                              | 203 |

#### Overige gegevens

|   |     |
|---|-----|
| Onafhankelijke accountantsverklaringen            | 204 |
| Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming | 218 |

#### Overige informatie

|   |     |
|---|-----|
| Vijfjarenoverzicht                            | 219 |
| Definities en alternatieve prestatemaatstaven | 220 |
| Profiel                                       | 224 |
| Belangrijke data                              | 225 |
| Het aandeel en dividendbeleid                 | 226 |

#### Disclaimer

Deze kopie van het jaarverslag van Sligro Food Group N.V. over het boekjaar 2024 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 2024

x € miljoen

**2.890**

**Omzet** ▲ 1,1%

2023: 2.859

**138**

**Ebitda<sup>1)</sup>** ▲ 0,9%

2023: 137

**24**

**Nettowinst** ▲ 273,8%

2023: 6

**43**

**Ebit** ▲ 183,2%

2023: 15

**29**

**Vrije kasstroom<sup>1)</sup>**

2023: 34 ▼ -10,0%

**0,40**

**Dividend per aandeel (x € 1)**

2023: 0,30 ▲ 33,3%

**27.348**

**Scope 1-emissies (ton CO<sub>2</sub>-eq)**

**28.828**

**Scope 2-emissies (marktgebaseerd) (ton CO<sub>2</sub>-eq)**

**4.541**

**Aantal medewerkers<sup>2)</sup> (FTE)**

2023: 4.524 ▲ 0,4%

**71/29**

**Man/vrouw verdeling<sup>2)</sup> (%)**

2023: 69/31



<sup>1)</sup> Dit is een alternatieve financiële prestatie-maatstaf. Voor de definitie en aansluiting met de meest direct vergelijkbare IFRS-maatstaf, zie 'Definities en alternatieve prestatie-maatstaven' vanaf pag.218

<sup>2)</sup> Per einde jaar.

# Voorwoord

We zijn er in een moeizame markt met volumedruk en hoge kosteninflatie in geslaagd een mooie resultaatsverbetering te realiseren.

Veel aandacht is gegaan naar het op niveau houden en waar mogelijk verbeteren van onze basisoperatie.

## Operatie en markt

Bij de start van het jaar was ons al snel duidelijk dat de marktomstandigheden uitdagend zouden blijven en dan is veel aandacht voor efficiency en besparingen van belang. Vorig jaar namen we na de zomer het besluit om de aansturing van onze Belgische activiteiten anders in te richten en dit jaar hebben we de logistieke infrastructuur in België geoptimaliseerd. Daarnaast hebben we klantbehoud gerealiseerd door verlenging van lopende contracten en hebben onze sales-collega's gericht ingezet

op klantacquisitie en upsell. Met veel passie is door onze medewerkers gewerkt aan vele verbeteringen. Het bedrijfsresultaat nam dit jaar toe tot € 43 miljoen.

Het consumentenvertrouwen was laag en de inflatie daalde weliswaar iets, maar is in historisch perspectief nog altijd fors. Die meerjarige hoge inflatie zorgde voor terughoudendheid in de bestedingen van de consumenten en dat vertaalde zich in volumedruk bij onze klanten en dus ook bij ons. De kosteninflatie was stevig maar met extra efficiency en scherpte hebben we de stevige prijsstijging op kosten, waarmee we in de loop van het jaar geconfronteerd werden, goed op kunnen vangen. Met dalende volumes enerzijds en kosteninflatie anderzijds hebben we de verwachtingen ten aanzien van onze beoogde rendementsverbetering wat moeten bijstellen.

Door druk op het verdienmodel van onze klanten, zijn zij begrijpelijk extra alert op onze performance als leverancier. Veel aandacht is dit jaar dan ook gegaan naar het op niveau houden en waar mogelijk verbeteren van onze basisoperatie. Daardoor hebben we onze klanten kunnen behouden, al kochten deze individueel wel minder in als gevolg van de marktomstandigheden. Per saldo hebben we, in Nederland, dan ook klanten gewonnen. Nadat we in het najaar van 2023 zijn gestart met de integratie en logistieke optimalisatie van onze totale infrastructuur in België, heeft de eerste jaarhelft van 2024 nog in het teken gestaan van de afronding van die trajecten. In die fase heeft onze operationele prestatie daar onder geleden en dat heeft ons, in België, klanten en omzet gekost. Inmiddels staat nu wel een infrastructuur waarmee de operatie, grip en sturing op hetzelfde goede niveau is als waarmee we in Nederland al vele jaren succesvol zijn. Op basis van de feedback van klanten die we na de zomer ontvingen, gaan we 2025 met vertrouwen tegemoet.

De prijzen van de logistiek, energie, huren en de lonen namen gemiddeld met ruim 5% toe, waardoor we bij de start van het jaar al tegen een kostenuitdaging aanliepen. Als onderdeel van ons plan tot rendementsverbetering waren er al veel acties gericht op het terugdringen van de kosten, deze hebben we geïntensiveerd. Die acties hebben we allemaal gerealiseerd in 2024 en daarmee hebben we de kostentoeename meer dan gecompenseerd.



In België staat nu een infrastructuur van hetzelfde goede niveau waarmee we in Nederland al vele jaren succesvol zijn.

**Koen Slippens, CEO**

In 2024 trad de nieuwe rookwarenwetgeving in werking, waardoor het voor supermarkten niet meer is toegestaan om tabak aan consumenten te verkopen. Met ingang van 1 juli 2024 zijn we (zonder wettelijke plicht) gestopt met de verkoop van tabak in onze zelfbedieningsgroothandels en de 'losse' verkoop in bezorging. Met ingang van 2025 stopte ook de levering van tabak aan de bezorgklanten en hebben zij een alternatieve oplossing voor de tabaksleveringen gevonden. Prettig is wel dat deze klanten voor de overige assortimenten langjarig voor Sligro Food Group hebben gekozen.

### **Integratie België**

Vorig jaar namen we na de zomer het besluit om de aansturing van onze Belgische activiteiten anders in te richten en toe te bewegen naar een BeNe organisatie. Met die samenvoeging hebben we per saldo in Nederland en België gecombineerd ruim 150 functies laten vervallen. Daarnaast hebben we de logistieke infrastructuur geoptimaliseerd en bijna alle locaties overgezet op de systemen die we ook in Nederland al jaren met succes gebruiken. De assortimenten en prijzen zijn daar waar relevant toegespitst op de Belgische markt en binnen België volledig geharmoniseerd zodat de supply chain landelijk kort op de klant kan acteren.

De toelevering van producten is in hoge mate gecentraliseerd via ons centrale distributiecentrum in Veghel, wat geografisch gezien voor beide landen prima werkt. Het resultaat van deze acties is dat we nu centraal meer dan voorheen inzicht in en grip hebben op de Belgische operatie, onderling kunnen benchmarken en meer dan voorheen synergie op inkoop en systemen kunnen benutten. Voor onze klanten in alle bedrijfsomgevingen is er nu een eenduidig beeld op wat we te bieden hebben en kunnen we logistiek efficiencyvoordelen realiseren, omdat we de klanten vanuit het gehele netwerk kunnen bedienen. Alle transities op dit vlak zijn in 2024 afgerond en werken inmiddels conform plan.

Met name de harmonisatie van het assortiment in de eerste jaarhelft heeft voor onrust gezorgd bij onze klanten. Hoewel er per saldo nu een veel ruimer assortiment beschikbaar is van veelal specifiek Belgische producten, aangevuld met mooie internationale assortimenten, zijn er voor onze klanten ook een aantal vertrouwde producten uit het assortiment verdwenen. Daarvoor zijn zeker passende alternatieven aanwezig, maar het kost tijd en gewinning om daar een passende weg in te vinden. Onze Belgische assortimentsmanagers zijn nog dagelijks bezig om het aanbod passend te maken voor de klant en aan te vullen waar nodig, maar de basis die nu is neergezet wordt door onze klanten omarmd.

### **ERP en digitale ontwikkeling**

Het jaar 2024 is op het vlak van onze IT-transitie een overgangsjaar geweest. Enerzijds hebben we ons na het pauzeren van de SAP-uitrol geconcentreerd op het creëren van operationele stabiliteit en zijn we in nagenoeg ons gehele netwerk overgegaan op de technologie die we in Nederland al vele jaren gebruiken. Dat heeft een situatie gecreëerd waarin we in relatieve rust konden evalueren en herbezinnen op de route voorwaarts, zonder de druk van een Belgische operatie die last had van een onvoldoende werkend systeemlandschap. Onderdeel daarvan was ook de verdere uitrol van ons op SAP-Hybris gebaseerde digitale platform dat nu voor de gehele organisatie succesvol operationeel is.

We hebben samen met SAP een evaluatie uitgevoerd op de inhoud en het proces van ons voorgaande ERP-implementatietraject en daaruit zijn duidelijk lessen geleerd en aandachtspunten naar voren gekomen. Samen hebben we een nieuw plan voorwaarts gemaakt waarbij SAP zich als een sterke en betrouwbare partner heeft opgesteld en zich heeft geëngagementeerd aan het succes van het vervolgprogramma. Het doel is

om gefaseerd in de komende twee jaar de centrale functies en vier zelfbedieningsgroothandels in Nederland om te zetten naar de nieuwe oplossing. Daarbij zal 2025 nog grotendeels in het teken staan van onderzoek, ontwerp en bouw van de oplossing en volgt de daadwerkelijke uitrol vanaf 2026.

### **ESG**

In 2024 hebben we met een groot aantal collega's en diverse externe adviseurs gewerkt aan de implementatie van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in onze verslaggeving. Op basis van onze dubbele materialiteitsanalyse en stakeholder engagement hebben we de voor Sligro Food Group meest relevante thema's gekozen en daar onze rapportagestructuur voor ingericht. In het Duurzaamheidsverslag is het resultaat van deze inspanningen terug te vinden.

Naast de enorm veel aandacht en tijd vragende naleving op het vlak van rapportageverplichtingen is de operatie van Sligro Food Group gelukkig ook doorgestaan met het realiseren van daadwerkelijke verbeteringen op het vlak van duurzaamheid. Immers is daarmee de maatschappij het meeste gediend. We hebben op basis van de tot vorig jaar gebruikte KPI's en metingen weer grote stappen gezet in de verduurzaming van onze panden, uitbreiding van het aantal zonnepanelen, geïnvesteerd in nog eens 26 elektrische vrachtwagens en ons assortiment verduurzaamd op dierenwelzijn, biodiversiteit en verpakkingsmateriaal.

### **Omzetgroei**

De eerste jaarhelft kenmerkte zich door een grote focus op operationele stabiliteit en kostenbeheersing. In een markt met volumedruk hebben we echter ook aandacht voor groei, al realiseren we ons dat dat onder deze marktomstandigheden lastig is. Toch denken wij dat we met de maatregelen die we in de loop van 2024 hebben ingezet, tegen het marktbeeld in, wel degelijk kunnen groeien.

Met het grootste deel van onze grotere klanten hebben we nog langlopende overeenkomsten en met een aantal van onze grootste klanten zijn we dit jaar zelfs een verlenging van de lopende contracten overeengekomen. Daarnaast hebben we onze sales-collega's mede in combinatie met onze partner Heineken gericht ingezet op klantacquisitie en upsell, om ook in de regio te groeien.

Om ook in de zelfbediening de omzetmotor aan te jagen, zijn we gestart met een campagne op radio en social media. Met deze nieuwe campagne bereiken we een heel breed publiek en kunnen we op basis van data uit social mediagedrag gericht communiceren naar de professional in food voor onze zelfbediening. Met extra evenementen en (lokale) campagnes, zoals de nieuwe Sligro Wijnclub, stimuleren we bestaande klanten om vaker onze vestigingen te bezoeken.

## Resultaten

Het bedrijfsresultaat (ebit) nam met € 28 miljoen toe tot € 43 miljoen. We zijn er in een moeizame markt met volumedruk en hoge kosteninflatie in geslaagd een mooie resultaatsverbetering te realiseren. Zowel in Nederland als in België verbeterde het resultaat voornamelijk door kostenbesparingen. In België hebben we nog wel incidentele kosten gemaakt in relatie tot de integratie om de basis voor verdere groei en rendementsverbetering te leggen. Een deel van resultaatsverbetering van de Groep wordt verklaard door de bijzondere waardevermindering op software en activa die we vorig jaar verwerkten.

De marktgroei en inflatie ontwikkelden zich in 2024 nog niet in lijn met onze meerjarige verwachtingen. Wij zijn ervan overtuigd dat we in een herstelde markt en bij genormaliseerde inflatieniveaus het door ons geambieerde Ebitda-% van 7,5% van de omzet kunnen behalen.

Onze vrije kasstroom was in 2024 € 29 miljoen positief. Die is aangewend voor de uitkering van een interim-dividend over 2024 van € 13 miljoen en een verdere reductie van onze schuldspositie.

## Dividend

Conform ons dividendbeleid keren wij een dividend uit van 60% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. Op basis van ons beleid, het resultaat over het boekjaar en een opwaartse afronding, wordt over 2024 een dividend voorgesteld van € 0,40 per aandeel. In 2024 is reeds een interim-dividend uitgekeerd van € 0,30 per aandeel waardoor € 0,10 slotdividend per aandeel resteert.

## Risicomanagement

Zowel binnen onze International Board als samen met onze Raad van Commissarissen, staan wij periodiek stil bij de kansen en bedreigingen in de markt waarin wij opereren en de impact daarvan op ons businessmodel. In 2024 heeft wederom de herbeoordeling van de belangrijkste risico's en aandachtsgebieden ten opzichte van onze strategische intenties plaatsgevonden. De invloed van de economische ontwikkelingen in onze marktgebieden was de afgelopen jaren groot. We hebben dat risico nu meer expliciet onderkend en meer gerichte compenserende maatregelen getroffen om de effecten daarvan te beperken.

## Vooruitzichten

De economische vooruitzichten zijn mede door oplopende internationale spanningen en politieke onzekerheid nog niet zo voorspelbaar. De consument vertaalt dat soort onzekerheid over het algemeen in terughoudendheid in bestedingen, ook in het 'out of home' foodkanaal. Sinds de tweede helft van 2024 zien we echter ook dat de consument stap voor stap meer gewend is geraakt aan de forse prijsinflatie van de afgelopen jaren en bovendien de koopkracht als gevolg van de loonstijgingen en lage werkloosheid is toegenomen. De trends die we nu in de markt zien en de marktinformatie die beschikbaar is ultimo 2024, duiden op een bescheiden volumeontwikkeling van licht dalend naar een klein plusje. De verwachting voor 2025 is dat de inflatie zo rond de 3% zal liggen.

Voor Sligro Food Group betekent een markt met relatief hoge inflatie en licht stijgende volumes, dat we de kosten stevig in de grip moeten houden en reduceren waar mogelijk. Het managen van inflatie in de prijsstelling in een competitieve omgeving is eveneens een belangrijk thema in Nederland en België.

De ingrepen die we in 2024 hebben gedaan op de kosten hebben zeker ook in 2025 een positieve bijdrage en we zetten die lijn ook in het komende jaar door. Met de operatie in rust en de kosten onder controle, is omzetgroei voor de komende jaren de belangrijkste drijver achter onze rendementsverbetering.



”

Het afgelopen jaar zijn er grote slagen gemaakt en is de basis gelegd voor de rendementsverbetering die we voor ogen hebben.

**Koen Slippens, CEO**

In Nederland en België zetten we vanuit een uniforme aanpak volop in op klantacquisitie. Daar waar van toepassing, doen we dat samen met onze partner Heineken. We maken het nog makkelijker voor onze nieuwe klanten om snel op te starten bij Sligro en zetten onze online-omgeving in om klanten die ons al kennen, maar nog niet alles bij ons bestellen, te motiveren hun pakket bij ons uit te breiden.

Service naar onze klanten staat voorop, al blijft van belang dat te balanceren met kostenbeheersing in onze keten. Rust in de operatie is daarvoor eveneens een belangrijke randvoorwaarde en we hebben dan ook geen ingrijpende aanpassingen in de operationele omgeving gepland voor 2025. In 2025 kunnen we onze klanten in een omgeving van operationele rust behouden en laten groeien. We blijven werken aan een prettige klant-ervaring door het verbeteren van onze klantcommunicatie en stellen onze klanten in toenemende mate in staat om via self-service in onze online-omgeving praktische zaken te regelen en informatie te raadplegen. Onze chauffeurs zijn ons visitekaartje bij de klant en we zetten samen met onze vervoerspartners in op het voortdurend opleiden en trainen van onze chauffeurs.

In de zelfbedieningsomgeving ligt de nadruk in onze plannen eveneens op klantacquisitie en het behouden en voller maken van bestaande klanten.

We richten ons met breed ingezette radio campagnes in combinatie met een doelgericht vervolg via social media op een breed publiek van bestaande en nieuwe jonge ondernemers die Sligro minder goed kennen. In 2025 zullen we het aanbod aan commerciële initiatieven in Nederland en België uitbreiden met onder meer seizoen gedreven activiteiten, maar ook een groot evenement rondom Sail 2025 in Amsterdam waar we als Presenting Partner een belangrijke rol spelen.

Op het vlak van duurzaamheid zullen we ook in 2025 inzetten op het verhogen van de betrokkenheid en de ontwikkeling van onze medewerkers. Met een serie vernieuwde opleidings- en talentenprogramma's investeren we in kennis en kwaliteit op alle opleidingsniveaus en verstevigen de band met onze mensen. Ook duurzaamheid in de bredere context blijft stevig op onze agenda. Naast voldoen aan de talrijke formele vereisten vanuit de verschillende duurzaamheidswetgevingen blijven we vooral ook inzetten op initiatieven die goed zijn voor onze omgeving en (op termijn) bijdragen aan een beter rendement.

In 2025 geven we een vervolg aan de vervanging van ons IT-landschap. Met SAP als partner en alle lessen geleerd uit de voorgaande jaren, gaan we met vertrouwen aan de slag om stap voor stap het landschap te vernieuwen.

### **Resultaat telt!**

Het afgelopen jaar zijn er grote slagen gemaakt en is de basis gelegd voor de rendementsverbetering die we voor ogen hebben. Dit geldt in Nederland, maar bovenal in België, waar de complete infrastructuur inmiddels gelijk is aan het succesvolle model dat we in Nederland al jaren toepassen. Zowel qua operationele grip als kostenbeheersing zijn er grote slagen gemaakt. Vanuit die stevige basis gaan we met veel vertrouwen 2025 in. Met beheersing van kosten en rust in de keten is een versnelling op omzet dé drijver achter die rendementsverbetering.

In 2025 zullen we daar dan ook veel aandacht aan geven. Gezonde omzet-groei, soms tegen de wind in, want we willen in beide landen de markt-groei verslaan. De basis staat, maar het is uiteindelijk het resultaat dat telt. Ons jaarthema is dan ook zeer toepasselijk: **Resultaat telt!**

Koen Slippens  
CEO

# Kerngegevens

| x € miljoen   | 2024      | 2023  | Mutatie (%) <sup>4)</sup> |
|---|-----------|-------|---------------------------|
| <b>Resultaat</b>  |           |       |                           |
| Omzet   | 2.890     | 2.859 | 1,1                       |
| Ebitda <sup>1)</sup>  | 138       | 137   | 0,9                       |
| Ebita <sup>1)</sup>   | 69        | 70    | (1,1)                     |
| Ebit  | 43        | 15    | 183,2                     |
| Nettowinst (verlies)  | 24        | 6     | 273,8                     |
| Netto kasstroom uit operationele activiteiten               | 97        | 142   | (30,0)                    |
| Vrije kasstroom <sup>1)</sup>                               | 29        | 34    | (10,0)                    |
| Uitgekeerd dividend   | 13        | 24    | (45,6)                    |
| <b>Vermogen einde boekjaar</b>                              |           |       |                           |
| Eigen vermogen  | 471       | 461   | 2,0                       |
| Netto geïnvesteerd vermogen <sup>1)</sup>                   | 883       | 866   | 2,0                       |
| Netto rentedragende schuld <sup>1)</sup>                    | 459       | 450   | 2,1                       |
| Totaal vermogen   | 1.531     | 1.482 | 3,3                       |
| <b>Medewerkers</b>  |           |       |                           |
| Aantal medewerkers (FTE)                                    | 4.541     | 4.524 | 0,4                       |
| Man/vrouw verhouding aantal medewerkers                     | 71/29     | 69/31 |                           |
| Man/vrouw verhouding Senior Management                      | 65/35     | 68/32 |                           |
| Man/vrouw verhouding Executive Board                        | 100/0     | 100/0 |                           |
| Man/vrouw verhouding Raad van Commissarissen                | 60/40     | 67/33 |                           |
| Tevredenheid medewerkers                                    | 67        | 66    |                           |
| <b>Overig</b>   |           |       |                           |
| Scope 1 emissies (ton CO <sub>2</sub> -eq)                  | 27.348    |       |                           |
| Scope 2 emissies (marktgebaseerd) (ton CO <sub>2</sub> -eq) | 28.828    |       |                           |
| Scope 3 emissies (ton CO <sub>2</sub> -eq)                  | 1.695.950 |       |                           |
| Eerlijk & heerlijk assortiment in % omzet                   | 14,4      | 14,3  |                           |
| Tevredenheid klanten  | 70        | 71    |                           |
| <b>Investerings</b>   |           |       |                           |
| Netto-investeringen <sup>1)</sup>                           | 38        | 78    | (49,9)                    |
| Afschrijvingen en amortisatie <sup>3)</sup>                 | (54)      | (63)  | (13,3)                    |

|   | 2024  | 2023   | Mutatie (%-punt) |
|---|-------|--------|------------------|
| <b>Verhoudingsgetallen<sup>4)</sup></b>                         |       |        |                  |
| Toename omzet in %  | 1,1   | 15,2   | (14,1)           |
| Autonome omzetgroei <sup>1)</sup> in %                          | 1,1   | 8,8    | (7,7)            |
| Toename (afname) winst in %                                     | 273,8 | (83,4) | 357,2            |
| Brutowinst in % omzet   | 26,5  | 26,7   | (0,2)            |
| Ebitda <sup>1)</sup> in % omzet                                 | 4,8   | 4,8    | 0,0              |
| Ebita <sup>1)</sup> in % omzet                                  | 2,4   | 2,4    | 0,0              |
| Ebit in % omzet   | 1,5   | 0,5    | 1,0              |
| Winst (verlies) in % omzet                                      | 0,8   | 0,2    | 0,6              |
| Nettowinst (verlies) als % gemiddeld eigen vermogen             | 5,1   | 1,4    | 3,7              |
| Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen <sup>1)</sup>   | 4,9   | 1,8    | 3,1              |
| Netto rentedragende schuld/ebitda (excl. IFRS 16) <sup>1)</sup> | 1,6   | 1,6    | 0,0              |
| Eigen vermogen in % totaal vermogen                             | 30,9  | 31,1   | (0,2)            |

| Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal (x 1 €) | 2024  | 2023  | Mutatie (%) |
|--|-------|-------|-------------|
| Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)           | 44,11 | 44,19 | (0,2)       |
| Eigen vermogen                                   | 10,67 | 10,43 | 2,7         |
| Winst (verlies)                                  | 0,54  | 0,14  | 314,3       |
| Dividend   | 0,40  | 0,30  | 33,3        |

<sup>1)</sup> Dit is een alternatieve financiële prestatie maatstaf. Voor de definitie en aansluiting met de meest direct vergelijkbare IFRS-maatstaf, zie 'Definities en alternatieve prestatie maatstaven' vanaf [pag. 220](#).

<sup>2)</sup> Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten.

<sup>3)</sup> Exclusief bijzondere waardeverminderingen en afschrijvingen op overige immateriële activa en activa met gebruiksrecht.

<sup>4)</sup> De mutaties en verhoudingsgetallen zijn berekend op basis van de cijfers in duizendtallen.

# Sligro Food Group

Groothandels voor de etende en drinkende mens

## B2B foodservicebedrijven in Nederland en België

### Zelfbediening Bezorging

#### Breed assortiment

Food (DKW, vers, diepvries)

Dranken

Non-food (aan food gerelateerd)

### Onze formules/ marktbenadering

Sligro

De Kweker

Van Hoeckel

Bouter

Tintelingen

JAVA Foodservice

Sligro-M

### Onze productiebedrijven

SmitVis

Culivers

### Onze strategische deelnemingen

Kaldenberg Slagerijen

Ruig, Wild & Gevogelte

Verhoeven, Bakkerij

### Partnerships

Heineken



# Historie



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

## 1935

**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**

**1992**  
**Start met de eerste groothandel** waarin zelfbediening en bezorging gecombineerd werden.



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

## 1996

**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 foodretailactiviteiten te verkopen en te focussen op foodservice.

**2004**  
Met de overname van VEN Groothandelcentrum wordt **de positie van Sligro in de food-servicemarkt aanmerkelijk versterkt**, met name in de Randstad van Nederland.

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



## 2014

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

## 2017

Start van de **strategische samenwerking in food-services met Heineken Nederland**.



## 2018



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

**2019**  
**Overname van de activiteiten van De Kweker**, groothandel in Amsterdam.

**2022**  
Overname van **Metro-groothandels** in België

## 2023



Start **Sligro Food Group Transport**, deel van transport in eigen beheer.

# Onze strategie

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

## Doelstellingen:

**Beoogde winstgroei:**  
**ebitda als % van de omzet**  
**groeit de komende jaren**  
**naar 7,5%**

**Scope 1-2-emissies\*:**  
**20.000**  
**ton CO<sub>2</sub>eq in 2030**

\* Scope 1-2-emissies (marktgebaseerd).  
Definitie en scope in lijn met CSRD-vereisten.



**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. Zij willen ontzorgd worden via tal van diensten en inzichten. 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 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 en betrouwbare 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 steeds de langetermijnrelatie met klanten, medewerkers, leveranciers en andere stakeholders centraal. 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 kenmerkende cultuur dan ook nadrukkelijk onze aandacht. De instroom van nieuw talent, en daarmee nieuwe ervaring, en de kennis van 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 van 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.

**Dries Bögels**  
Chief Commercial Officer

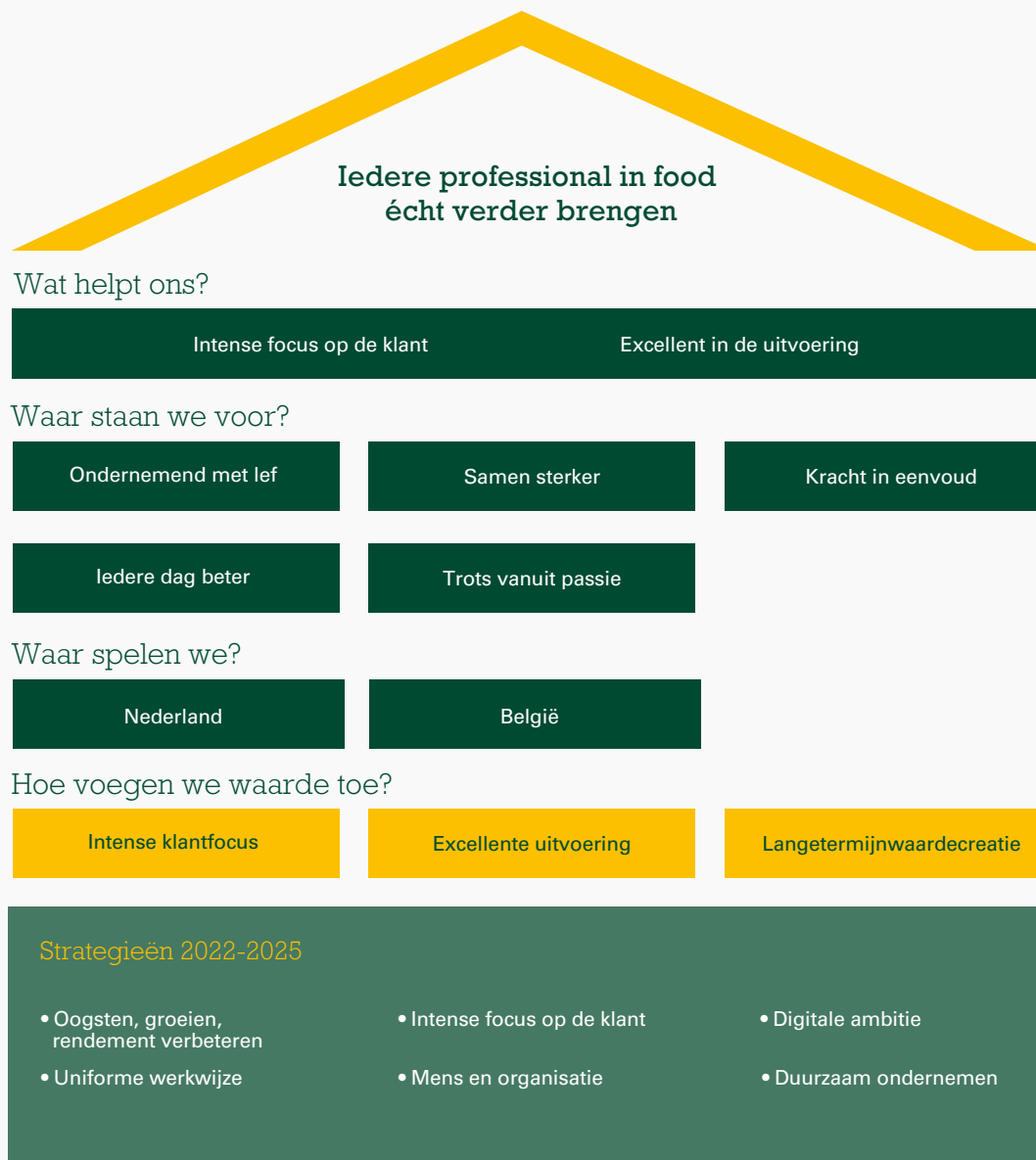
Wij beogen in de markten waarin wij actief zijn ons marktaandeel te vergroten door autonoom harder te groeien dan de markt als geheel. Door middel van acquisities verwachten wij harder te kunnen groeien, maar deze groei vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats. Sinds 1 juli 2024 hebben wij onze rookwarenomzet afgebouwd. Met ingang van 2025 stoppen wij volledig met de verkoop van tabak. Wij streven ernaar om de winstgevendheid de komende jaren te verbeteren naar een ebitda van 7,5% van de omzet.

De Nederlandse foodservicemarkt is nog zodanig gefragmenteerd dat zich de komende jaren waarschijnlijk acquisitiekansen zullen aandienen. Daar de voordelen van een acquisitie moeten opwegen tegen de complexiteit van de integratie, kijken wij daarbij voornamelijk naar relatief grote spelers of (lokale) specialisten. In België is het foodservicelandschap nog meer versnipperd en beogen wij door een combinatie van autonome groei en acquisities een leidende positie in de foodservicemarkt te verwerven. 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 op basis van de geldende Europese richtlijnen. Met ingang van dit rapportagejaar hebben we de voor ons belangrijkste doelstellingen qua definities en targets conform deze richtlijnen herijkt. Met de komst van deze nieuwe verslaggevingsregels rond duurzaamheid zal die transparantie nog verder toenemen. Economisch en maatschappelijk rendement gaan bij ons bedrijf 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.



# Strategie 2020-2025

Het strategiebeleid van Sligro Food Group draagt op een positieve wijze bij aan de impact voor haar stakeholders in de waardeketen.

## Middelen

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

**Centrale IT-infrastructuur**  
met geïntegreerde online en 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 foodservicemarkt.

### 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 verder 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 klantfocus

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, aansturing-model, 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'  
Uitrol ERP in Nederland en België gereed

### Leveranciers en partners

Leverancierstevredenheid  
Upsell Heineken  
Marktaandeel JAVA Foodservice verhogen

### Maatschappij

CO<sub>2</sub>-reductie (t.o.v. 2010)  
Duurzaam assortiment NL  
Duurzaam assortiment BE

### Aandeelhouders

Autonome omzetgroei  
Rendement + Omzetgroei  
> overheadgroei

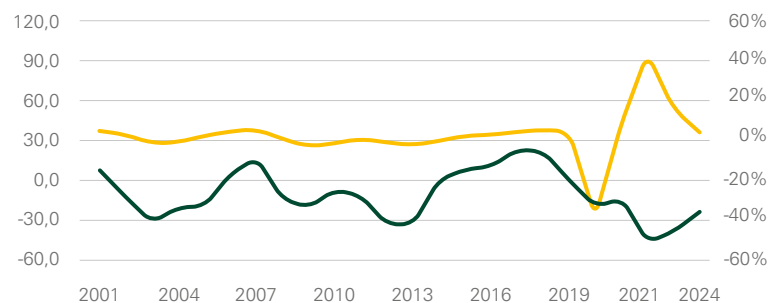


# Marktbenadering

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 %)



Wij zijn indirect afhankelijk van foodbestedingen door de consument. Economische indicatoren als consumentenvertrouwen en werkloosheids-cijfers 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 minder duidelijk.

Met de diverse formules van de Groep richten we ons op de verschillende marktsegmenten van de foodservicemarkt. De primair op de klant gerichte activiteiten zijn gescheiden om maximaal in te kunnen spelen op de klantbehoeften van het specifieke segment. Alles 'achter de schermen' wordt maximaal centraal aangestuurd. We kiezen zowel in Nederland als België voor deze structuur en sturen het bedrijf als geheel in een BeNe-organisatie aan. 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

**3,7%**

**België**  
Top drie in  
foodservice

**Nederland**  
**25,6%**  
Marktleider in  
foodservice

Voor de ontwikkeling van de foodservicemarkt in Nederland maken wij gebruik van informatie van het FoodService Instituut Nederland (FSIN).

In België gebruiken wij de inzichten van Foodservice Alliance om de ontwikkelingen in de markt te volgen. De definities van de omvang van de foodservicemarkt zijn in België afwijkend van de definities in Nederland en daardoor dus niet een-op-een te vergelijken.

| Sligro Food Group<br>Centraal distributiecentrum en servicekantoor in Veghel (NL)  |             |  |                  |
|--|-------------|--|------------------|
| Nederland  |             | België   |                  |
| Sligro / De Kweker   | Van Hoeckel | Sligro / Sligro-M  | JAVA Foodservice |
| Landelijk netwerk van zelfbedienings-groothandels, bezorgservicegroothandels en distributiehubs voor Heineken.   |             | Zelfbedienings- en bezorgservice groothandels, bezorgservicegroothandels met afhaalbaarheid en bezorging vanuit Nederland. |                  |
| Sligro Verspartners (deelnemingen in drie versbedrijven), gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (SmitVis), grootkeukens (Bouter) en kerstgeschenken (Tintelingen) |             |  |                  |



70% van onze bezorgklanten bezoekt gemiddeld tweemaal per maand de zelfbediening voor inspiratie, advies of een vergeten boodschap.

Dries Bögels, CCO

Wij geloven in de kracht van een sterk netwerk dat bestaat uit een geïntegreerd geheel van zelfbediening- 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 zelfbediening vestiging voor inspiratie, advies en een vergeten of acute boodschap. De zelfbediening vestiging 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 zelfbediening klanten 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 een top drie positie met een marktaandeel van 3,7% (eigen inschatting, mede gebaseerd op data van Foodservice Alliance).

#### Marktpartijen Foodservice<sup>1)</sup>

| in %                         | 2024         | 2023         | 2022         |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Sligro Food Group            | 25,6         | 25,7         | 25,6         |
| Hanos                        | 11,2         | 11,2         | 11,1         |
| Bidfood                      | 11,7         | 11,2         | 10,9         |
| Pascal Groep                 | 11,0         | 10,7         | 10,2         |
| Makro                        | 4,4          | 4,6          | 5,1          |
| Drankengrossiers             | 10,9         | 11,8         | 12,7         |
| Overige grossiers            | 12,3         | 12,0         | 11,8         |
| <b>Subtotaal grossiers</b>   | <b>87,1</b>  | <b>87,2</b>  | <b>87,4</b>  |
| Logistieke service providers | 6,5          | 6,6          | 6,5          |
| Levering via retailers       | 6,4          | 6,2          | 6,1          |
|                              | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |

<sup>1)</sup> Bron: FSIN

# Nederland

**18,0 mln** inwoners  
**€ 7,9 miljard** marktomvang  
 groothandelwaarde

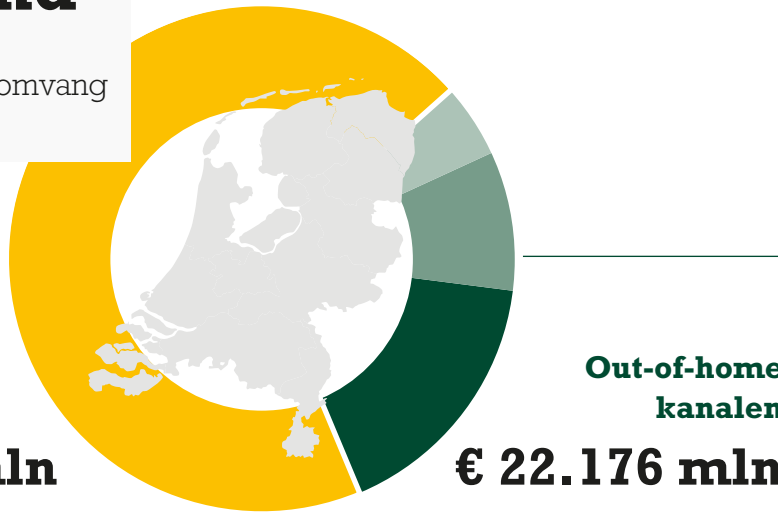
Bron: Foodservice Instituut Nederland

**At-home kanalen<sup>1)</sup>**

**€ 52.356 mln**

+ 2,7%<sup>3)</sup>

 % groei 2023-2024



**Out-of-home kanalen**

**€ 22.176 mln**

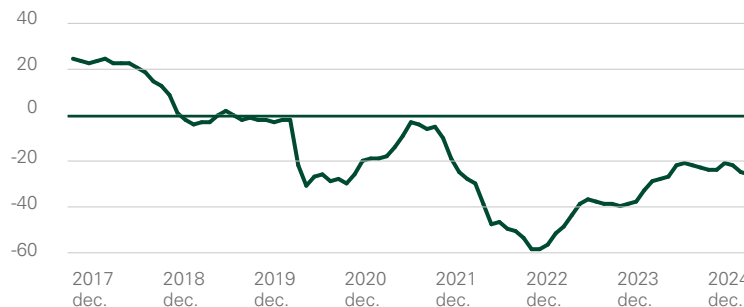
+ 4,1%<sup>3)</sup>

| Klassieke horeca | Catering       | Gemak          |
|------------------|----------------|----------------|
| <b>€ 11.967</b>  | <b>€ 3.893</b> | <b>€ 6.316</b> |
| + 4,3%           | + 7%           | + 1,9%         |

<sup>1)</sup> Exclusief non-food en levering horeca.  
<sup>2)</sup> Consumentenbestedingen incl. BTW.  
<sup>3)</sup> FSIN heeft de cijfers van 2023 met terugwerkende kracht gecorrigeerd

## 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 marktinschatting 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 afgelopen jaren is dat verschil vergroot door de hoge inflatie. De toegevoegde waarde als onderdeel van de consumentenbestedingen verschilt bovendien sterk per segment (zorginstellingen, restaurants, bedrijfs catering, sportkantines) binnen de foodservicemarkt.

Voor 2024 schat FSIN in dat de foodservicemarkt in consumentenbestedingen met 4,1% is toegenomen ten opzichte van vorig jaar, gemeten op basis van een kalenderjaar. De marktomvang in consumentenbestedingen komt daarmee uit op circa € 22,2 miljard. De daarvan afgeleide markt in groothandelswaarde schat FSIN in op € 7,9 miljard en dat zou een toename van 2,6% betekenen ten opzichte van vorig jaar. De groei van de markt kwam volledig uit inflatie want de volumes daalden in de meeste marktsegmenten.

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

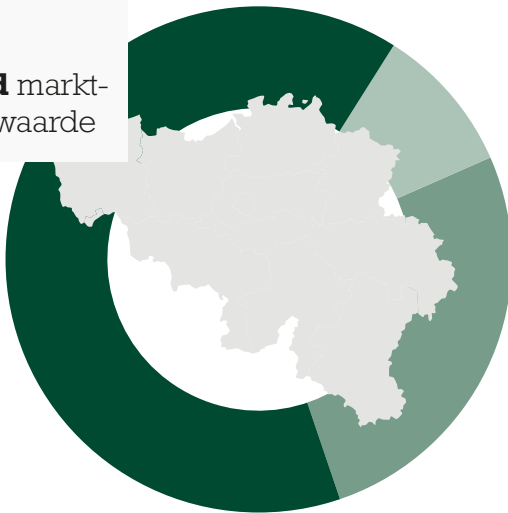
In totaal wordt onder deze FSIN-definitie ruim 19% van onze omzet uitgesloten.

In het eerste jaarhelft bleef onze groei in Nederland nog wat achter op de markt, mede door de door ons zelf geïnitieerde uitstroom van één van onze grootste klanten sinds medio 2023. In de tweede jaarhelft presteerden we duidelijk boven de markt en wonnen daarmee marktaandeel terug. Per saldo voor het jaar resulteerde dat nog in een kleine afname van ons marktaandeel.

# België

**11,8 mln** inwoners  
**circa € 11,0 miljard** markt-  
 omvang groothandelwaarde

Bron: FoodService Alliance



## Out-of-home kanalen

**€ 24.399 mln**

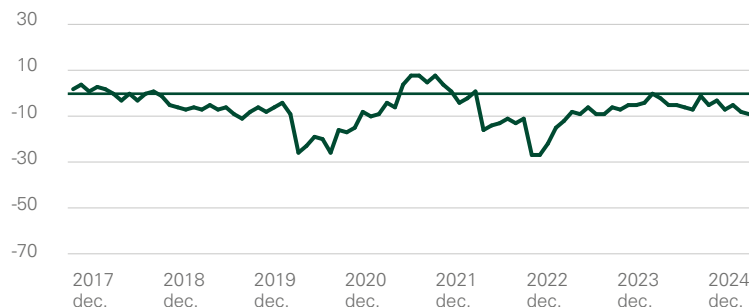
**- 1,0%**

■ % groei 2023-2024

| Klassieke horeca | Catering       | Gemak          |
|------------------|----------------|----------------|
| <b>€ 15.306</b>  | <b>€ 2.466</b> | <b>€ 6.627</b> |
| <b>- 2,9%</b>    | <b>+ 4,3%</b>  | <b>+ 1,6%</b>  |

## 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 de definities in Nederland en daardoor dus niet een-op-een te vergelijken.

Voor 2024 schat Foodservice Alliance voor België in dat de foodservice-markt in consumentenbestedingen met 1% is afgenomen ten opzichte van vorig jaar, gemeten op basis van een kalenderjaar. De marktomvang komt daarmee uit op € 24,4 miljard. De daarvan afgeleide markt in groothandels-waarde schat Foodservice Alliance in op circa € 11,0 miljard en dat zou een toename betekenen van 0,9%. De afwijking tussen de ontwikkeling in consumentenbestedingen en groothandelswaarde is nog groot en qua richting opmerkelijk aangezien de toegevoegde waarde van de horeca, net als in Nederland door hoge inflatie fors is gestegen. Het zijn echter de getallen zoals Foodservice Alliance ze presenteert en daar sluiten wij bij aan.

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 beleverd vanuit de traditionele retailers 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 2024 markt cijfers rond de 3,7%.

# Synergie

Sligro Food Group is geen groep van bedrijven, maar is één geïntegreerd bedrijf met overlappende klant- en distributievormen. De specifieke smaakvoorkeuren binnen de foodservicemarkten van Nederland en België zijn weliswaar soms anders en daarin voorzien wij dan ook, maar we zien juist ook veel overeenkomsten en mogelijkheden om synergievoordelen te behalen.

We bedienen tal van klanten in beide landen, waarvoor we ons volledige netwerk inzetten. De kennis en kunde van onze medewerkers kunnen we breed in de organisatie inzetten en we hanteren dezelfde uitgangspunten voor soortgelijke processen overal binnen de organisatie.

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 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 assortimentsmanagement dicht bij de klant in elk land en combineren de inkoop centraal 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 en noemen dat ons 'Groene Bloed',

# Onze exclusieve merken

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

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

ruim  
**15.000**  
artikelen

in meer dan  
**100**  
artikelgroepen



# Ontwikkelingen 2024

## Operatie en markt

Bij de start van het jaar was ons al snel duidelijk dat de marktomstandigheden uitdagend zouden blijven en dan is veel aandacht voor efficiency en besparingen van belang. Het consumentenvertrouwen was laag en de inflatie daalde weliswaar iets, maar was in historisch perspectief nog altijd fors. Die meerjarige hoge inflatie zorgde voor terughoudendheid in de bestedingen van de consumenten en dat vertaalde zich in volumedruk bij onze klanten en dus ook bij ons. De kosteninflatie was stevig maar met extra efficiency en scherpste hebben we de stevige prijsstijging op kosten waarmee we werden geconfronteerd goed kunnen opvangen. Desalniettemin bleek al snel dat we de verwachtingen ten aanzien van onze beoogde rendementsverbetering wat moesten bijstellen.

In uitdagende marktomstandigheden met druk op het verdienmodel van onze klanten, zijn zij begrijpelijk extra alert op onze performance als leverancier. Veel aandacht is dit jaar dan ook gegaan naar het op niveau houden en waar mogelijk verbeteren van onze basisoperatie. Tijdigheid van leveren en beschikbaarheid van producten had alle focus. In Nederland hebben we gedurende het jaar een stabiele prestatie neergezet. Daardoor hebben we onze klanten goed kunnen behouden, al kochten deze individueel wel minder in als gevolg van de marktomstandigheden. Per saldo hebben we dan ook klanten gewonnen in een markt waarbij klanten in toenemende mate bij hun bestaande leverancier wilden blijven en concentreren. In België zagen we een ander beeld in de tweede jaarhelft ten opzichte van de eerste. Nadat we in het najaar van 2023 zijn gestart met de integratie en logistieke optimalisatie van onze totale infrastructuur in België, heeft de eerste jaarhelft van 2024 nog in het teken gestaan van de afronding van die trajecten. In die fase heeft onze operationele prestatie daar onder geleden en dat heeft ons klanten en omzet gekost. Sinds de zomer van 2024 hebben we ook in België de operationele prestatie op orde en zien we klanttevredenheid en omzet gestaag herstellen. Maar zoals zo vaak, werd ook hier duidelijk dat vertrouwen te voet komt en te paard gaat en het kost dan ook nog enige tijd om het vertrouwen en de omzet terug te winnen.

Zoals eerder benoemd was de kosteninflatie hoog. De prijzen van de logistiek, energie, huren en de lonen namen gemiddeld met ruim 5% toe. De marktomstandigheden boden geen ruimte om die extra lasten door te geven in de prijzen van onze producten en dienstverlening, dus werden extra maatregelen genomen om de kostenstijging op te vangen. Als onderdeel van ons plan tot rendementsverbetering, waren er al veel acties gericht op het terugdringen van de kosten. Die acties hebben we allemaal gerealiseerd in 2024 en daarmee hebben we de kostentoeename meer dan gecompenseerd. We hadden uiteraard graag een groter deel van deze besparingen willen verzilveren in rendementsverbetering, maar daar waren de omstandigheden in 2024 nog niet naar.

”

Met extra efficiency en scherpste hebben we de stevige prijsstijging op kosten goed kunnen opvangen.

**Rob van der Sluijs, CFO**



In 2024 trad de nieuwe rookwarenwetgeving in werking waardoor het voor supermarkten niet meer is toegestaan om tabak aan consumenten te verkopen. Hoewel het voor Sligro Food Group nog wel is toegestaan om tabak te verkopen, namen wij de beslissing om dit moment aan te grijpen om zelf uit deze productcategorie te stappen. Dat moest gefaseerd, omdat we uiteraard de lopende afspraken met onze klanten wilden respecteren. Met ingang van 1 juli 2024 zijn we gestopt met de verkoop van tabak in onze zelfbediening locaties en de 'losse' verkoop in bezorging. We hebben de leveringen en contracten met enkele van onze grote bezorgklanten wel tot het einde van het jaar gecontinueerd. Door alle verschuivingen in de markt leidde dat nog wel tot een per saldo forse toename van de tabaksomzet in 2024. Met ingang van 2025 stopt ook de levering van tabak aan deze groep bezorgklanten en hebben zij een alternatieve oplossing voor de tabaksleveringen gevonden. Prettig is wel dat deze klanten voor de overige assortimenten langjarig klant blijven bij Sligro Food Group.

### Integratie België

Vorig jaar namen we na de zomer het besluit om de aansturing van onze Belgische activiteiten anders in te richten en toe te bewegen naar een BeNe organisatie. Centrale functies als IT en Finance zijn gecentraliseerd, evenals de aansturing van Zelfbediening groothandel, Sales en Inkoop en Assortimentsmanagement. Met die samenvoeging hebben we per saldo in Nederland en België gecombineerd ruim 150 functies laten vervallen. Beleidsregels zijn nu bedrijfsbreed geharmoniseerd en wijken op landniveau alleen af waar zinvol of passend vanuit wet- en regelgeving. De uitvoering ligt conform onze bedrijfsprincipes dicht bij de klant en dus is er een volledig Belgisch team en Belgisch gezicht naar de klant. Daarnaast hebben we de logistieke infrastructuur geoptimaliseerd en bijna alle locaties overgezet op de systemen die we ook in Nederland al jaren succesvol gebruiken. De assortimenten en prijzen zijn binnen België volledig geharmoniseerd en de toelevering van producten is in hoge mate gecentraliseerd via ons centrale distributiecentrum in Veghel. Het resultaat van deze acties is dat we nu centraal meer dan voorheen inzicht in en grip hebben op de Belgische operatie, onderling kunnen benchmarken, meer dan voorheen synergie op inkoop en systemen kunnen benutten, er voor onze klanten in alle bedrijfsonderdelen een eenduidig beeld is op wat we te bieden hebben en we logistiek efficiencyvoordelen kunnen halen omdat we de klanten vanuit het gehele netwerk kunnen bedienen. Alle transities op dit vlak zijn in 2024 afgerond, waardoor we met operationele rust en veel vertrouwen 2025 in kunnen.

### Samen sterker



Wij streven ernaar een organisatie te zijn waar tevreden, betrokken en professioneel sterke teams samen de ambitie van de Groep waarmaken. Onze medewerkers kenmerken zich door hun vakmanschap dat met passie wordt uitgedragen.

**LEES MEER OVER ONZE SOCIALE IMPACT OP PAG. 112.**

Met name de harmonisatie van het assortiment in de eerste jaarhelft heeft voor onrust gezorgd bij onze klanten. Hoewel er per saldo nu een veel ruimer assortiment beschikbaar is van veelal specifiek Belgische producten, aangevuld met mooie internationale assortimenten, zijn er voor onze klant ook een aantal vertrouwde producten uit het assortiment verdwenen. Daarvoor zijn zeker passende alternatieven aanwezig, maar het kost tijd en gewenning om daar een passende weg in te vinden. Onze Belgische assortimentsmanagers zijn nog dagelijks bezig om het aanbod passend te maken voor de klant en aan te vullen waar nodig, maar de basis die nu is neergezet wordt door onze klanten omarmd.

In een transitiefase is het moeilijker om de dienstverlening op peil te houden en hoewel we er alles aan hebben gedaan om onze bezorgklanten hiervan niet de dupe te laten zijn, is er wel degelijk impact geweest. We hebben tot aan het begin van het derde kwartaal dan ook gezien dat de bezorgomzet in België stevig onderuit ging ten opzichte van een jaar eerder, maar die trend keerde in de loop van het vierde kwartaal. Er was nog altijd sprake van een volumedaling, maar door de toenemende instroom van nieuwe klanten en groeiende tevredenheid bij bestaande klanten zien we het tij langzaam ten goede keren.

### **ERP en digitale ontwikkeling**

Het jaar 2024 is op het vlak van onze IT-transitie een overgangsjaar geweest. Enerzijds hebben we ons na het pauzeren van de SAP-uitrol geconcentreerd op het creëren van operationele stabiliteit en zijn we in nagenoeg ons gehele netwerk overgegaan op de technologie die we in Nederland al vele jaren gebruiken. Dat heeft een situatie gecreëerd waarin we in relatieve rust konden evalueren en herbezinnen op de route voorwaarts, zonder de druk van een Belgische operatie die last had van een onvoldoende werkend systeemlandschap. Onderdeel daarvan was ook de verdere uitrol van ons op SAP-Hybris gebaseerde digitale platform dat nu voor de gehele organisatie succesvol operationeel is.

We hebben samen met SAP een evaluatie uitgevoerd op de inhoud en het proces van ons voorgaande ERP-implementatietraject en daaruit zijn duidelijk lessen geleerd en aandachtspunten naar voren gekomen. Samen hebben we een nieuw plan voorwaarts gemaakt waarbij SAP zich als een sterke en betrouwbare partner heeft opgesteld en zich heeft gecommitteerd aan het succes van het vervolgprogramma. De scope van

wat we met elkaar willen realiseren is gezamenlijk vastgesteld en de randvoorwaarden voor succes zijn in kaart gebracht. Een groot deel van 2024 en het begin van 2025 staan in het teken van het goed invullen van die randvoorwaarden, voorafgaand aan de start. Dat ziet dan bijvoorbeeld op organisatorische inrichting en het aantrekken van mensen met de juiste competenties, maar ook op het verder afronden van de uitrol van onze data-infrastructuur en -governance die randvoorwaardelijk zijn voor een succesvolle uitrol. Er is ook in beeld dat de oplossing die in de afgelopen jaren is ontwikkeld zeker voor een belangrijk deel als basis kan fungeren voor de toekomstige oplossing. De delen die niet geschikt zijn voor hergebruik zijn in 2023 reeds afgeboekt. Het doel is om gefaseerd in de komende twee jaar de centrale functies en vier zelfbediening locaties in Nederland om te zetten naar de nieuwe oplossing. Daarbij zal 2025 nog grotendeels in het teken staan van onderzoek, ontwerp en bouw van de oplossing en volgt de daadwerkelijke uitrol vanaf 2026. Dat is met het oog op de voor de omzetgroei belangrijke operationele rust, voor ons een prima tijdlijn.

### **ESG**

In 2024 hebben we met een groot aantal collega's en diverse externe adviseurs gewerkt aan de implementatie van de CSRD-richtlijnen in onze verslaggeving. Op basis van onze dubbele materialiteitsanalyse en stakeholder engagement hebben we de voor Sligro Food Group meest relevante thema's gekozen en daar onze rapportagestructuur voor ingericht. In het Duurzaamheidsverslag is het resultaat van deze inspanningen terug te vinden.

Naast de naleving op het vlak van rapportageverplichtingen is de operatie van Sligro Food Group ook doorgegaan met het realiseren van daadwerkelijke verbeteringen op het vlak van duurzaamheid. We hebben op basis van de tot vorig jaar gebruikte KPI's en metingen weer grote stappen gezet in de verduurzaming van onze panden, uitbreiding van het aantal zonnepanelen, geïnvesteerd in nog eens 26 elektrisch vrachtwagens en ons assortiment verduurzaamd op dierenwelzijn, biodiversiteit en verpakkingsmateriaal. Hoewel de CSRD ruimte geeft om vrijwillig extra KPI's te rapporteren hebben wij daar niet voor gekozen. De extra inspanningen en kosten die dat met zich mee brengt vinden wij niet in verhouding staan tot de informatie die dat aan de lezers van ons verslag verstrekt. Dat maken we de komende jaren uiteraard wel mogelijk en gelukkig hebben we niet

## Samen sterker



Bij het ontwikkelen van onze medewerkers en teams gaan leren en presteren hand in hand. We zorgen ervoor dat medewerkers snel inzetbaar zijn door een passend introductieprogramma en inzetbaar blijven door dankzij onze focus op hun ontwikkeling en vitaliteit.

**LEES MEER OVER ONS BELEID OP PAG. 113.**

op alle elementen formeel geaudite stuurinformatie nodig om te weten of we de juiste dingen aan het doen zijn. Met gezond verstand en de wil om de juiste dingen voor de samenleving als geheel te bereiken kom je ook al heel ver en dat past prima bij de cultuur in onze onderneming.

### Omzetgroei

De eerste jaarhelft kenmerkte zich door een grote focus op operationele stabiliteit en kostenbeheersing. In een markt met volumedruk hebben we echter ook aandacht voor groei, al realiseren we ons dat dat onder deze marktomstandigheden lastig is. Toch denken wij dat we met de maatregelen die we in de loop van 2024 hebben ingezet, tegen het marktbeeld in, wel degelijk kunnen groeien. In de tweede jaarhelft zagen we daar ook de eerste signalen van.

Met het grootste deel van onze grote klanten hebben we nog langlopende overeenkomsten en met een aantal van onze grootste klanten zijn we dit jaar zelfs een verlenging van de lopende contracten overeengekomen. Dat biedt een stabiele basis voor behoud van omzet en groei zodra de markten weer aantrekken. Daarnaast hebben we onze sales-collega's mede in combinatie met onze partner Heineken gericht ingezet op klant-acquisitie en upsell, om ook in de regio te groeien. Daarbij hebben we de 'administratieve' drempels die er soms nog bestonden aanzienlijk verlaagd

en de combinaties van aanbod en prijs nogmaals goed tegen het licht gehouden, om voor verschillende segmenten tot een juiste propositie te komen.

Om ook in de zelfbediening de omzetmotor aan te jagen, zijn we gestart met een campagne op radio en social media. Waar we voorheen gebruik konden maken van Kamer van Koophandel aanmeldingen, zien we deze route door privacywetgeving opdrogen en daarmee werd de aanwas van nieuwe en jongere klantgroepen gehinderd. Met deze nieuwe campagne bereiken we een heel breed publiek en kunnen we op basis van data uit social mediagedrag gericht communiceren naar de professional in food voor onze zelfbediening. Met extra evenementen en (lokale) campagnes zoals de nieuwe Sligro Wijnclub stimuleren we bestaande klanten om ook weer vaker onze vestigingen te bezoeken.

## Nederland

**Sligro / De Kweker**  
Zelfbedieningsgroothandels (ZB)

**51**

**Sligro / Van Hoeckel**  
Bezorgservicegroothandel (BS)

**9**

Sligro distributiehubs

**3**

### Vestigingen in Nederland

- Hoofdkantoor Sligro Food Group
- Centraal distributiecentrum
- Productiebedrijven
- Zelfbedieningsgroothandels
- Bezorgservicegroothandels
- Sligro distributiehubs
- Bouter
- Van Hoeckel
- ZIN Inspiratielab
- Tintelingen



**Culivers / SmitVis**  
Productiebedrijven

**2**

**Specialisten Bouter**  
Grootkeukenspecialist

**Tintelingen**  
Online keuzecadeaus en kerstgeschenken

**ZiN**  
Inspiratielab



## België

**Sligro / Sligro-M**  
Zelfbedieningsgroothandels (ZB)<sup>1)</sup>

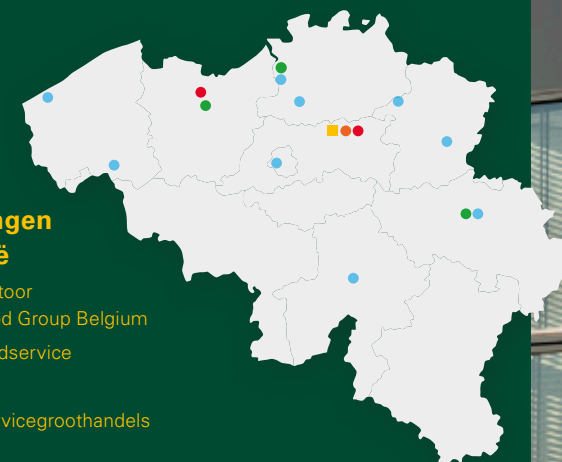
**12**

**Sligro / Sligro-M / JAVA Foodservice**  
Bezorgservicegroothandels (BS)<sup>2)</sup>

**3**

### Vestigingen in België

- Hoofdkantoor  
Sligro Food Group Belgium
- JAVA Foodservice
- Sligro
- Bezorgservicegroothandels
- Sligro-M



<sup>1)</sup> waarvan één vestiging een pop-up store in afwachting van de definitieve vergunning

<sup>2)</sup> inclusief bezorging naar België vanuit BS Maastricht

### Vestigingen voor zelfbediening en afhaalbaarheid

|                                  | Aantal vestigingen |           | x 1.000 m <sup>2</sup> vvo <sup>1)</sup> |            |
|----------------------------------|--------------------|-----------|--|------------|
|                                  | ultimo boekjaar    |           | ultimo boekjaar                          |            |
|                                  | 2024               | 2023      | 2024                                     | 2023       |
| Zelfbediening                    | 50                 | 50        | 339                                      | 339        |
| De Kweker                        | 1                  | 1         | 12                                       | 12         |
| <b>Nederland</b>                 | <b>51</b>          | <b>51</b> | <b>351</b>                               | <b>351</b> |
| Zelfbediening                    | 12                 | 11        | 49                                       | 41         |
| Bezorglocatie met afhaalbaarheid | 0                  | 1         | 0  | 11         |
| <b>België</b>                    | <b>12</b>          | <b>12</b> | <b>49</b>                                | <b>52</b>  |
| <b>Totaal</b>                    | <b>63</b>          | <b>63</b> | <b>400</b>                               | <b>403</b> |

In Nederland nam de omzet exclusief tabak in de zelfbedieningsvestigingen licht af. Volumedruk werd nog enigszins gecompenseerd door de inflatie. In de tweede jaarhelft zagen we mede onder impuls van onze integrale radio en sociale media campagne de omzet aantrekken. In de bezorging was sprake van een bescheiden omzetgroei al werd deze per saldo ook door inflatie bereikt.

In België nam de omzet in de zelfbediening toe, mede onder impuls van de M vestigingen. De verbouwingen van Gent en Luik speelden nog parten in 2024 maar na de oplevering zien we in beide locaties een mooie omzetplus. De druk op de omzet in België kwam volledig tot uiting in de bezorging waar de omzet te leiden had onder de gevolgen van alle veranderingen in het netwerk. Sinds de zomer zien we dat rust in de operatie ook daar langzaam tot herstel leidt.

<sup>1)</sup> Verkoop vloeroppervlak

x € miljoen

Omzet

**2.890**

Ebit

**43**

Ebitda

**138**

Ebitda in %  
van de omzet

**4,8**

Nettowinst

**24**

Eigen vermogen

**471**

Vrije kasstroom

**29**

Netto  
investeringsen

**38**

Dividend per aandeel (x € 1)

**0,40**



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

## Aansturingsmodel en beleid

Wij stimuleren het groepsdenken en proberen dat niet te frustreren door ingewikkelde interne afreken-, toerekenings- en fiatteringsprocedures. Centrale kosten in het servicekantoor en kosten van logistieke diensten vanuit het centrale distributiecentrum worden op een passende, doch pragmatische wijze toegerekend aan de verschillende bedrijfsonderdelen.

De Directie is actief betrokken bij het beleid en de uitvoering daarvan in alle bedrijfsonderdelen. Wij sturen onze organisatie 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 in concrete doelstellingen en resultaatgebieden die voor iedereen helder en begrijpelijk zijn. Wij dagen onze mensen uit om met (creatieve) plannen invulling te geven aan die doelstellingen en resultaatgebieden.

Op basis van het strategisch meerjarenplan, wordt een jaarplan en jaarlijkse begroting gemaakt. 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 prognoses van de financiële resultaten gemaakt voor de resterende maanden van het lopende jaar. Indien daarin afwijkingen ten opzichte van onze doelen wordt geconstateerd, geeft dat aanleiding tot bijsturing van de bedrijfsactiviteiten. Daarbij wordt zowel naar de voortgang op de jaarplannen gekeken als naar de ontwikkeling van externe (markt)factoren.

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

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

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 financieringsconve-

## Resultaten

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

| x € miljoen  | 2024       | 2023       | In % van de omzet |             |
|--|------------|------------|-------------------|-------------|
|  |            |            | 2024              | 2023        |
| Omzet  | 2.890      | 2.859      | 100,0             | 100,0       |
| Kostprijs van de omzet   | (2.125)    | (2.097)    | (73,5)            | (73,3)      |
| <b>Brutowinst</b>  | <b>765</b> | <b>762</b> | <b>26,5</b>       | <b>26,7</b> |
| Overige bedrijfsopbrengsten  | 4          | 8          | 0,1               | 0,3         |
| Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen | (631)      | (633)      | (21,8)            | (22,2)      |
| <b>Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)</b>  | <b>138</b> | <b>137</b> | <b>4,8</b>        | <b>4,8</b>  |
| Afschrijvingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht                          | (69)       | (65)       | (2,4)             | (2,3)       |
| Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht         | 0          | (2)        | 0,0               | (0,1)       |
| <b>Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)</b>  | <b>69</b>  | <b>70</b>  | <b>2,4</b>        | <b>2,4</b>  |
| Amortisatie immateriële vaste activa   | (26)       | (38)       | (0,9)             | (1,3)       |
| Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële activa                     | 0          | (17)       | 0,0               | (0,6)       |
| <b>Bedrijfsresultaat (Ebit)</b>  | <b>43</b>  | <b>15</b>  | <b>1,5</b>        | <b>0,5</b>  |
| Financiële baten en lasten   | (14)       | (9)        | (0,5)             | (0,3)       |
| <b>Winst (verlies) voor belastingen</b>  | <b>29</b>  | <b>6</b>   | <b>1,0</b>        | <b>0,2</b>  |
| Winstbelastingen   | (5)        | 0          | (0,2)             | 0,0         |
| <b>Nettowinst (verlies)</b>  | <b>24</b>  | <b>6</b>   | <b>0,8</b>        | <b>0,2</b>  |

nanten onvoldoende is, kan ook door uitgifte van aandelen in financiering worden voorzien. Op langere termijn komt de netto-investeringsomvang voor de Groep uit op circa 2,5% van de omzet.

## Omzetontwikkeling

Over 2024 realiseerden wij een omzet van € 2.890 miljoen, een toename van 1,1% ten opzichte van vorig jaar en die was volledig autonoom. In Nederland was sprake van een omzettoename van 2,6%. In België nam de omzet met 7,8% af.

De omzettoename werd gedreven door inflatie, want die was in historisch perspectief nog altijd hoog op een niveau van ongeveer 3%. Er was in de markt, en dus ook bij ons, sprake van volumedaling. In Nederland zagen we na een zwak eerste halfjaar met veel regen, een verbetering van omzetontwikkeling in het derde en vierde kwartaal. Wij kijken zelf dan vooral naar de omzet exclusief tabak. De tabaksomzet nam immers in alle kwartalen fors toe, door de gevolgen van de gewijzigde wetgeving, tot een omzet van € 267 miljoen; een toename van 26,6% ten opzichte van vorig jaar. In België is er geen sprake van tabaksomzet.

De omzet in België werd met name in de bezorging sterk beïnvloed door de operationele wijzigingen die we tussen de zomer van 2023 en die van 2024 hebben doorgevoerd. De overgang van IT-systeem, harmonisatie van de assortimenten, wijzigingen in de aansturing en bezetting van de organisatie hebben de dienstverlening aan onze klanten in die fase geraakt met omzetverlies tot gevolg. Nadat die transitie in de zomer van 2024 is afgerond zien we herstel van de kwaliteit van onze dienstverlening en daaropvolgend voorzichtig herstel in de tevredenheid bij onze klanten en de omzet. Het terugwinnen van vertrouwen duurt vanzelfsprekend nog even, maar we zijn op de goede weg. In de zelfbediening van zowel Sligro als Sligro-M zagen we mooie omzetplussen.



**Omzetverdeling** (x € miljoen)



### Brutowinst

De brutowinst nam als percentage van de omzet met 0,2% af tot 26,5%.

Die daling werd veroorzaakt door de sterke groei van de tabaksomzet, die met een zeer lage brutowinstmarge een drukkend effect op de brutowinstmarge had. Wanneer we de tabaksomzet buiten beschouwing laten zien we een lichte toename van de brutowinst als percentage van de omzet.

Er was sprake van verbetering van onze inkoopcondities en dat werd mede gevoed door het verder centraliseren en bundelen van de inkoop voor Nederland en België. Een deel van die verbetering werd ingezet om de prijsstijgingen naar onze klanten te dempen in tijden van hoge inflatie.

### Kosten, afschrijvingen en amortisatie

De kosten, inclusief afschrijving en amortisatie, namen ten opzichte van vorig jaar als percentage van de omzet af met 0,7%-punt tot 25,1%. Ook hier werd de daling van het percentage beïnvloed door de sterke toename van de tabaksomzet, maar ook als we daarvoor corrigeren zagen we een afname van de kosten.

De hoge inflatie zorgde bij de start van het jaar al direct voor een extra uitdaging om de kosten in de grip te houden. Gemiddeld zorgde de CAO- en loonsverhogingen en de prijsstijgingen op huur, energie en ingehuurde dienstverlening, waaronder transport, voor een kostentoename van ruim 5%. De ruimte om die stijgingen door te geven in de prijs aan onze klanten is er niet en dus hebben we veel aandacht besteed aan de beheersing en afbouw van onze kosten.

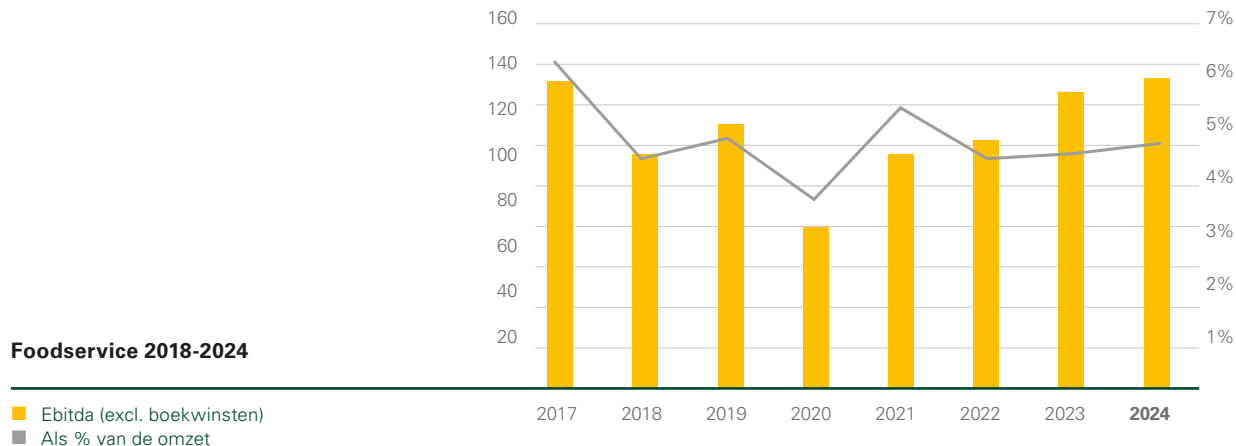
Met name door de verdere integratie van België en Nederland in een BeNe aansturingsmodel konden we ruim 150 posities op ons servicekantoor afbouwen. Dat ging gepaard met de nodige afvloeiingskosten. De fasering daarvan verliep gespreid over het jaar, waardoor het volledig besparingspotentieel nog niet zichtbaar was in 2024. Met ingang van 2024 zijn de transportactiviteiten voor Sligro Food Group overgenomen van Simon Loos. Daardoor hebben we een groter deel van ons transport naar klanten in eigen beheer en dus ook eigen chauffeurs. Dat zorgde voor een toename van de personeelskosten van € 20 miljoen.

Onze huisvestingskosten namen vooral toe door de stijging van kosten van energie. Ultimo 2023 liep ons meerjarig contract op energie inkoop af en moesten we een nieuw contract sluiten. Hoewel we de grote bubbel in energiekosten van de afgelopen jaren goed zijn doorgekomen, was het absolute niveau waartegen we ons hernieuwde contract afsloten wel aanmerkelijk hoger.

Onze verkoopkosten zijn lager, omdat we scherpe keuzes hebben gemaakt in onze campagnes en met name in de balans tussen fysieke en online media, waarmee we kosten hebben bespaard. Daarnaast zijn de kosten voor dubieuze debiteuren lager dan een jaar eerder.

In onze resultatenrekening is een aanzienlijke daling van de absolute logistieke kosten zichtbaar. Zoals bij de personeelskosten toegelicht, heeft het in huis halen van het transport vanuit Simon Loos een verschuiving teweeggebracht. De logistieke kosten namen als gevolg hiervan met € 24 miljoen af, waarvan € 20 miljoen is verschoven naar personeelskosten en € 4 miljoen naar afschrijvings- en rentekosten.

### Foodservice 2018-2024



In Nederland bleven onze transportkosten als percentage van de bezorgomzet gelijk, door verbeteringen in onze transportplanning en bezettingsniveaus van onze vrachtwagens. Hiermee hebben we de aanzienlijke prijsstijging teniet kunnen doen. De instroom van nog eens 26 nieuwe elektrische vrachtwagens had eveneens een kostenverhogend effect en ook dat hebben we per saldo kunnen compenseren. In België hebben we extra transport ingezet om de gevolgen van de operationele verstoringen rond de systeemintegratie voor onze klanten te minimaliseren. Die extra inzet is in de loop van de tweede jaarhelft afgebouwd. De herindeling van klanten over het bezorgnetwerk in België is in 2024 wel volledig afgerond, maar daarvan zijn nog geen materiele besparingen zichtbaar in 2024.

De afschrijvingen namen toe ten opzichte van vorig jaar, voornamelijk door de toevoeging van afschrijvingen op de eigen transportvloot, mede vanuit de overname van de transportmiddelen van Simon Loos. De amortisatielasten namen aanzienlijk af als gevolg van de in 2023 doorgevoerde bijzondere waardevermindering op software en de inschatting van de levensduur van de SAP-ontwikkeling in verband met nieuwe plannen.

### Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten namen met € 4 miljoen af ten opzichte van vorig jaar. Dit jaar verkochten wij enkele vastgoedposities die wij zelf niet langer in gebruik hebben of in gebruik zullen nemen in de toekomst, wat een boekwinst van € 4 miljoen opleverde. Vorig jaar waren er in omvang wat grotere, soortgelijke transacties met boekwinsten van in totaal € 8 miljoen.

### Ebit

Het bedrijfsresultaat nam met € 28 miljoen toe tot € 43 miljoen. Een deel van die toename wordt verklaard door de bijzondere waardeverminderingen op software en de activa in Antwerpen van € 19 miljoen die we vorig jaar verwerkten. Ondanks de beperkte marktgroei en stevige inflatie wisten we het bedrijfsresultaat door met name kostenbesparingen met € 10 miljoen te verbeteren.

### Ebitda

Onze ambitie om een Ebitda van 7,5% van de omzet te bereiken blijft overeind, al zal dat wat langer duren dan in ons plan was voorzien. Daarvoor hebben we namelijk, zoals tijdens onze Capital Markets Day is toegelicht, enig herstel van onze afzetmarkten nodig en ook een normalisering van de inflatieniveaus. Daarvan was in 2024 nog geen sprake, waarmee de verbetering van ons resultaat in dit jaar minder groot is dan in ons plan was voorzien. In de definitie van onze ambitie (omzet exclusief tabak en resultaat exclusief boekwinsten) nam het Ebitda-percentage in 2024 ten opzichte van vorig met 0,3%-punt toe naar 5,2%.

## Financiële baten en lasten

De deelnemingsresultaten namen met € 3 miljoen af ten opzichte van vorig jaar. Met name door gestegen rentepercentages namen de financieringslasten met € 2 miljoen toe ten opzichte van vorig jaar.

## Belastingen

De belastinglast nam ten opzichte van vorig jaar toe met € 5 miljoen als gevolg van de verbeterde operationele resultaten.

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. Tijdens onze laatste afspraak is het Individuele Toezichtsplan 2025 met de Belastingdienst besproken.

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 lokale dossier. De Groep heeft in het kader van de MLC (Multilaterale Controle) in 2022 overeenstemming bereikt met beide belastingdiensten over de ingediende BAPA aanvraag voor 2020 tot en met 2025 tussen de fiscale eenheid in Nederland en Sligro Food Group Belgium N.V.

## Nettowinst

Als gevolg van het voorgaande is de nettowinst in 2024 uitgekomen op € 24 miljoen. De winst per aandeel wordt berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen en komt uit op een winst van € 0,54 (2023: € 0,14) per aandeel.

## Investerings

De netto-investeringen namen in 2024 af tot € 38 miljoen oftewel 1,3% van de omzet. We investeerden in Nederland in de verduurzaming en ombouw van zelfbedieningsgroothandels naar ons 3.0 concept en aanpassingen, verduurzaming en vervangingen in onze bezorg- en productievestigingen. We kochten bovendien 26 nieuwe elektrische vrachtwagens voor een totaalbedrag van € 11 miljoen. In België investeerden we in totaal € 8 miljoen in de ombouw van onze vestiging in Gent naar het 3.0 concept. De investering van € 7 miljoen in software en immateriële activa ging met name naar ons online platform en software van de bestaande systemen.

De desinvesteringen hadden met name betrekking op sale & leaseback van een deel van de van Simon Loos overgenomen transportmiddelen, panden van De Kweker en het pand van Sligro-M in Luik. Onder de overige vorderingen is een bedrag opgenomen van € 7 miljoen aan aangegane en betaalde verplichtingen voor transportmateriaal en koelapparatuur die aan het begin van 2025 zullen worden geleverd. Deze zijn niet verantwoord in het onderstaande investeringsoverzicht, maar zijn gelijksoortig van aard.

| x € miljoen                           | 2024        | 2023        |
|---------------------------------------|-------------|-------------|
| Software                              | 7           | 13          |
| Immateriële activa in uitvoering      | 2           | 3           |
| Materiële vaste activa                | 46          | 65          |
| Desinvesteringen                      | (17)        | (3)         |
| <b>Netto investeringen</b>            | <b>38</b>   | <b>78</b>   |
| Afschrijvingen materiële vaste activa | (40)        | (38)        |
| Bijzondere waardeverminderingen       | 0           | (18)        |
| Amortisatie software                  | (14)        | (25)        |
| <b>Afschrijvingen en amortisatie</b>  | <b>(54)</b> | <b>(81)</b> |
| <b>Netto mutatie vaste activa</b>     | <b>(16)</b> | <b>(3)</b>  |

## Werkkapitaal en kasstroom

Onze netto werkkapitaalpositie nam toe ten opzichte van vorig jaar en ook gemeten in dagen van de omzet steeg het werkkapitaal licht. Dat is met name het gevolg van een aantal specifieke posities in ons werkkapitaal die door timing van de kalender rond de jaarwisseling sterke invloed hebben op die positie.

Enerzijds betreft dat de aangegane en betaalde verplichtingen ten aanzien van transportmateriaal en koelsystemen van € 7 miljoen zoals ook toege- licht onder Investeringsen. Anderzijds zijn hogere bonusvoorschotten verstrekt met een impact van € 13 miljoen.

De vrije kasstroom voor 2024 kwam uit op € 29 miljoen en is aangewend voor de overname van transportmiddelen, interim-dividend betaling en aflossing van schulden.

### Ontwikkeling werkkapitaal

x € miljoen

|   | 2024      | 2023      | 2022      | 2021      | 2020     |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| Vlottende activa                                    | 630       | 590       | 605       | 407       | 345      |
| Minus: geldmiddelen                                 | (78)      | (32)      | (59)      | (12)      | (13)     |
| Minus: derivaten                                    | 0         | 0         | 0         | 0         | 0        |
| Minus: kortlopende verplichtingen                   | (701)     | (651)     | (610)     | (382)     | (364)    |
| Plus: kortlopende gedeelte van langlopende leningen | 43        | 0         | 30        | 0         | 0        |
| Plus: kortlopende leningen                          | 124       | 100       | 55        | 1         | 18       |
| Plus: kortlopende leaseverplichtingen               | 29        | 26        | 21        | 20        | 19       |
|   | <b>47</b> | <b>33</b> | <b>42</b> | <b>34</b> | <b>5</b> |
| In dagen van de omzet                               | 6         | 4         | 6         | 7         | 1        |

### Verkort kasstroomoverzicht

x € miljoen

|  | 2024        | 2023        | 2022       | 2021        | 2020        |
|--|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| Netto kasstroom uit operationele activiteiten                              | 97          | 142         | 91         | 73          | 101         |
| Betaalde leaseaflossingen  | (36)        | (33)        | (25)       | (23)        | (23)        |
| Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten                               | (41)        | (119)       | (41)       | (35)        | (10)        |
| Minus: acquisities van dochterondernemingen                                | 9           | 44          | 0          | 0           | 0           |
| Minus: opbrengsten uit de verkoop van dochterondernemingen                 | 0           | 0           | (1)        | 0           | (1)         |
| Minus: opbrengst uit de verkoop van belangen in geassocieerde deelnemingen | 0           | 0           | (18)       | 0           | 0           |
| <b>Vrije kasstroom</b>   | <b>29</b>   | <b>34</b>   | <b>6</b>   | <b>15</b>   | <b>67</b>   |
| Ter vergelijking: nettowinst (verlies) uit voortgezette activiteiten       | 24          | 6           | 39         | 20          | (70)        |
| Cash conversie in %  | 127         | 530         | 16         | 75          |             |
| <b>De vrije kasstroom is als volgt aangewend:</b>                          |             |             |            |             |             |
| Netto acquisities  | (9)         | (44)        | 19         | 0           | 1           |
| Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen                             | (14)        | (24)        | (13)       | 1           | 1           |
| Saldo van mutatie in schuld en liquiditeit                                 | (6)         | 34          | (12)       | (16)        | (69)        |
|  | <b>(29)</b> | <b>(34)</b> | <b>(6)</b> | <b>(15)</b> | <b>(67)</b> |

## Financiering

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

## Resultaten Nederland en België

| x € miljoen   | Nederland |       | België |        |
|---|-----------|-------|--------|--------|
|   | 2024      | 2023  | 2024   | 2023   |
| Omzet   | 2.493     | 2.429 | 397    | 430    |
| Autonome omzetgroei <sup>1)</sup> in %                    | 2,6       | 8,6   | (7,8)  | 11,3   |
| Brutowinst % van de omzet                                 | 26,9      | 27,1  | 24,1   | 24,1   |
| Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda) <sup>1)</sup>            | 147       | 146   | (9)    | (9)    |
| Bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita) <sup>1)</sup>  | 91        | 93    | (22)   | (23)   |
| Bedrijfsresultaat (ebit)                                  | 70        | 45    | (27)   | (30)   |
| Nettowinst (verlies)                                      | 47        | 31    | (23)   | (25)   |
| Netto investeringen <sup>1)</sup>                         | 31        | 60    | 7      | 18     |
| Vrije kasstroom <sup>1)</sup>                             | 69        | 79    | (40)   | (45)   |
| Ebitda <sup>1)</sup> in % van de omzet                    | 5,9       | 6,0   | (2,4)  | (2,1)  |
| Ebit in % van de omzet                                    | 2,8       | 1,9   | (6,8)  | (7,0)  |
| Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (NGV) <sup>1)</sup> | 703       | 726   | 171    | 107    |
| Ebitda in % van het gemiddeld NGV <sup>1)</sup>           | 20,9      | 20,0  | (5,5)  | (8,3)  |
| Ebit in % van het gemiddeld NGV <sup>1)</sup>             | 9,9       | 6,2   | (15,7) | (28,2) |

<sup>1)</sup> Dit is een alternatieve financiële prestatie maatstaf. Voor de definitie en aansluiting met de meest direct vergelijkbare IFRS-maatstaf, zie 'Definities en alternatieve prestatie maatstaven' vanaf [pag. 218](#).

# Vooruitzichten

## Algemeen

De economische vooruitzichten zijn mede door oplopende internationale spanningen en politieke onzekerheid nog niet zo voorspelbaar. De consument vertaalt dat soort onzekerheid over het algemeen in terughoudendheid in bestedingen, ook in het 'out of home' foodkanaal. Sinds de tweede helft van 2024 zien we echter ook dat de consument stap voor stap meer gewend is geraakt aan de forse prijsinflatie van de afgelopen jaren en bovendien de koopkracht als gevolg van de loonstijgingen en lage werkloosheid is toegenomen. De trends die we nu in de markt zien en de marktinformatie die beschikbaar is ultimo 2024, duiden op een bescheiden volumeontwikkeling van licht dalend naar een klein plusje. De inflatie liet in de loop van de tweede jaarhelft 2024 een dalende trend zien, maar trok tegen het einde van het jaar weer wat aan. De verwachting voor 2025 is dat de inflatie zo rond de 3% zal liggen. In combinatie met de bescheiden volumegroei is de marktverwachting voor 2025 in Nederland dus een groei tussen de 3% en 4%. In België ligt deze nog iets lager, tussen 2% en 3%.

”

Met de operatie in rust en de kosten onder controle, is omzetgroei voor de komende jaren de belangrijkste drijver achter onze rendementsverbetering.

**Rob van der Sluijs, CFO**

Voor Sligro Food Group betekent een markt met relatief hoge inflatie en licht stijgende volumes, dat we de kosten stevig in de grip moeten houden en reduceren waar mogelijk. Daar zijn we al mee aan de slag sinds de zomer van 2023 en dat zal ook de komende jaren nog nadrukkelijk onze focus hebben. Het managen van inflatie in de prijsstelling in een competitieve omgeving is eveneens een belangrijk thema in Nederland en België. In combinatie met duidelijke keuzes in assortimenten, promoties en Exclusieve Merken voorzien we onze klanten van passende oplossingen in deze ook voor hen uitdagende marktomstandigheden.

## Jaarplannen

De basis onder onze plannen voor 2025 is onze middellange termijnstrategie en de ambitie zoals we die tijdens onze Capital Markets Day eind 2023 hebben toegelicht. Onze rendementsdoelstelling zoals daar gepresenteerd blijft staan, al hebben de stagnerende markt en de opgelopen inflatie van de afgelopen jaren zoals destijds aangegeven wel een vertragend effect op de realisatie. De ingrepen die we in 2024 hebben gedaan op de kosten hebben zeker ook in 2025 een positieve bijdrage en we zetten die lijn ook in het komende jaar door. Met de operatie in rust en de kosten onder controle, is omzetgroei voor de komende jaren de belangrijkste drijver achter onze rendementsverbetering.

In Nederland en België zetten we vanuit een uniforme aanpak volop in op klantacquisitie. Dat doen we door gerichte plannen uit te voeren voor de verschillende subsegmenten in de markt en passend bij de behoeften en omvang van de klanten. Daar waar van toepassing, doen we dat samen met onze partner Heineken. We maken het nog makkelijker voor onze nieuwe klanten om snel op te starten bij Sligro en zetten onze online-omgeving in om klanten die ons al kennen, maar nog niet alles bij ons bestellen, te verleiden hun pakket bij ons uit te breiden.

Service naar onze klanten staat voorop, al blijft van belang dat te balanceren met kostenbeheersing in onze keten. Rust in de operatie is daarvoor eveneens een belangrijke randvoorwaarde en we hebben dan ook geen ingrijpende aanpassingen in de operationele omgeving gepland voor 2025.



Zeker in België hebben we de afgelopen jaren veel verbeterd aan de infrastructuur en assortimenten. Dit heeft echter tijdens die aanpassingen ook tot verstoring voor onze klanten heeft geleid. In 2025 kunnen we onze klanten in een omgeving van operationele rust behouden en laten groeien. We blijven werken aan een prettige klantervaring door het verbeteren van onze klantcommunicatie en stellen onze klanten in toenemende mate in staat om via self-service in onze online-omgeving praktische zaken te regelen en informatie te raadplegen. Onze chauffeurs zijn ons visitekaartje bij de klant en we zetten samen met onze vervoerspartners in op het voortdurend opleiden en trainen van onze chauffeurs.

In de zelfbediening omgeving ligt de nadruk in onze plannen eveneens op klantacquisitie en het behouden en voller maken van bestaande klanten. We richten ons met breed ingezette radio campagnes in combinatie met een doelgericht vervolg op social media op een breed publiek van bestaande en nieuwe jonge ondernemers die Sligro minder goed kennen. We maken het gebruiksvriendelijker om in te schrijven en klant te worden en helpen nieuwe klanten makkelijker te navigeren in de wereld van Sligro, zowel online als fysiek in onze vestigingen.

Onze klanten zijn erg enthousiast over de verschillende evenementen en campagnes van Sligro. In 2025 zullen we het aanbod aan commerciële initiatieven in Nederland en België uitbreiden met onder meer seizoensgedreven activiteiten, maar ook een groot evenement rondom Sail 2025 waar we als Presenting Partner een belangrijke rol spelen.

Op het vlak van duurzaamheid zullen we ook in 2025 inzetten op het verhogen van de betrokkenheid en de ontwikkeling van onze medewerkers. Met een serie vernieuwde opleidings- en talentenprogramma's investeren we in kennis en kwaliteit op alle opleidingsniveaus en verstevigen de band met onze mensen. Ook duurzaamheid in de bredere context blijft stevig op onze agenda. Naast voldoen aan de talrijke formele vereisten vanuit de verschillende duurzaamheidswetgevingen blijven we vooral ook inzetten op initiatieven die goed zijn voor onze omgeving en (op termijn) bijdragen aan een beter rendement.

In 2025 geven we een vervolg aan de vervanging van ons IT-landschap. Met SAP als partner en alle lessen geleerd uit de voorgaande jaren, gaan we met vertrouwen aan de slag om stap voor stap het landschap te vernieuwen. Dat vraagt in 2025 vooral nog veel voorbereiding en zal nog maar beperkt tot wijzigingen aan de voorkant van ons bedrijf leiden. Gezien onze focus op omzet is er daarnaast beperkt ruimte in onze agenda

## Samen sterker



We richten ons op een brede, diverse en inclusieve bezetting, wat vraagt om gerichte aandacht voor werving en selectie, arbeidsvoorwaarden en interne door- en uitstroom.

**LEES MEER OVER DIVERSITEIT OP PAG. 56.**

voor verandering. Behoudens wettelijke vereisten en enkele technisch noodzakelijke vervangingen, richten we ons primair op zaken die direct een positieve impact hebben op de kosten of de klantbeleving. Voor informatie over onze financieringen verwijzen we naar de jaarrekening [toelichting 22 - Leningen](#) en [toelichting 31 - Gebeurtenissen na balansdatum](#).

### Resultaat telt!

Het afgelopen jaar zijn er grote slagen gemaakt en is de basis gelegd voor de rendementsverbetering die we voor ogen hebben. Dit geldt in Nederland, maar bovenal in België, waar de complete infrastructuur inmiddels gelijk is aan het succesvolle model dat we in Nederland al jaren toepassen en er zowel qua operationele grip als kostenbeheersing grote slagen zijn gemaakt. Vanuit die stevige basis gaan we met veel vertrouwen 2025 in. Met beheersing van kosten en rust in de keten is een versnelling op omzet dé drijver achter die rendementsverbetering.

In 2025 zullen we daar dan ook veel aandacht aan geven. Gezonde omzet-groei, soms tegen de wind in, want we willen in beide landen de markt-groei verslaan. De basis staat, maar het is uiteindelijk het resultaat dat telt. Ons jaarthema is dan ook zeer toepasselijk: **Resultaat telt!**

# Risicomanagement

## Verantwoordelijkheid voor risicomanagement

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

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



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 en interne beheersing 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, beoordeelt of de opzet en de implementatie van de hierin opgenomen beheersmaatregelen in voldoende mate zijn geborgd door de eerste beheersingslijn en rapporteert hierover aan de International Board. Daarnaast biedt Group Control ondersteuning bij de ontwikkeling en uitbreiding van risicomanagement binnen de Groep.

Het ESG reporting team binnen Group Control ondersteunt de Directie bij het definiëren van de materiële impacts, risico's en kansen gekoppeld aan de duurzaamheidsdoelstellingen en –strategie van de Groep. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar het Duurzaamheidsverslag.

De Compliance Officer is de functionaris die is aangesteld om toe te zien op de naleving van wet- en regelgeving. Hij zorgt ervoor 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.

Interne Audit is een onafhankelijke en objectieve functie die de Directie en Raad van Commissarissen ondersteunt door de waarde van de organisatie te verhogen en te beschermen door risicogebaseerde opdrachten uit te voeren 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.

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

### Risicobeheersings- en controlesystemen

In de afgelopen jaren hebben we verdere stappen gezet in de professionalisering van onze risico inschattings- en monitoringsprocessen 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 blindvaren 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 wordende Groep, dan ook veel aandacht besteden aan het behoud van de kracht van onze cultuur.

### Risicomanagement

Wij richten risicomanagement vanuit strategisch niveau in, van waaruit we de doorvertaling naar processen, mensen en systemen op tactisch en operationeel niveau maken. Het afgelopen jaar heeft Group Control ondersteuning geboden aan de Directie bij het identificeren en borgen van risicomanagement op het gebied van strategische, operationele, fraude- en verslaggevingsrisico's, gebruik makend van de principes in het COSO ERM framework.

Onder de regie van de risico-eigenaren is de periodieke herevaluatie uitgevoerd van de bepaling en weging van de belangrijkste risico's en de doorvertaling ervan naar maatregelen en concrete acties. De status en voortgang van deze maatregelen, acties en de impact ervan op het afdekken van de risico's, worden periodiek beoordeeld door de risico-eigenaren en gerapporteerd aan de International Board en Audit Commissie.

### Frauderisico's

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

Op het gebied van frauderisicomanagement is in 2024 wederom op basis van themasessies de jaarlijkse evaluatie uitgevoerd op de frauderisico's en de daaraan gerelateerde beheersingsmaatregelen, zowel in ons Internal Control Framework als op de overige beheersingsgebieden. Op basis daarvan zijn aanbevelingen voor aanscherpingen gedaan aan de International Board. Tevens is opvolging gegeven aan aanbevelingen en actiepunten uit de evaluatiesessie van het afgelopen jaar.

### Internal Control Framework

Het Internal Control Framework (ICF) bevat de financiële, fiscale, compliance, fraude- en verslaggevingsrisico's en daaraan gerelateerde beheersmaatregelen van de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen van de Groep, gekoppeld aan de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging. Het afgelopen jaar is het ICF verder geoptimaliseerd en uitgerold binnen de Groep, waarbij Group Control ondersteuning heeft geboden bij het aantonen van, en een beoordeling heeft uitgevoerd op, het bestaan van de beheersmaatregelen in Nederland en België. Voor de nog niet bestaande beheersmaatregelen zijn de implementatieplannen door de verantwoordelijke Directieleden en hun teams gemaakt.

Daarnaast zijn afgelopen jaar de risico's binnen het ICF verder gecategoriseerd in lijn met het COSO ERM framework<sup>1</sup>, aangescherpt en herzien, waarbij de bestaande maatregelen zijn geëvalueerd ten opzichte van het geschatte bruto-risico en de gewenste risicobereidheid binnen de scope van het ICF.

Voor het komende jaar ligt de focus op de verdere optimalisatie en de internationale dekking van de belangrijkste beheersmaatregelen en wordt gestart met het periodiek aantonen van de werking van deze belangrijkste maatregelen in het ICF. Hierbij blijft het uitgangspunt dat beheersmaatregelen worden geïntegreerd in of onderdeel zijn van de dagelijkse bedrijfs-

<sup>1</sup> The Committee of Sponsoring Organizations' (COSO) Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework

processen, mensen zelf blijven nadenken en begrijpen waarom bepaalde beheersmaatregelen van belang zijn en welke rol en verantwoordelijkheid zij daarbij hebben. Group Control zal het management en de Directie naast de monitoring en beoordeling ook ondersteunen in het aantonen van de bijdrage van de maatregelen aan de gewenste dekking van de geïdentificeerde risico's en ze adviseren over de effectieve bijsturing binnen de primaire bedrijfsprocessen.

De International Board en de Audit Commissie worden periodiek geïnformeerd over de inschatting en borging van de belangrijkste strategische en frauderisico's, alsook over de voortgang en verbeterpunten op de beoordeelde beheersmaatregelen als onderdeel van de ICF-rapportage cyclus. De Raad van Commissarissen wordt onder andere geïnformeerd over het fraude- en strategisch risicomanagement, voortgang ten aanzien van het ICF en de frauderapportage door afdeling Group Control. Daarnaast vinden periodiek individuele gesprekken plaats door de Group Controller met de voorzitter van de Audit Commissie.

### **Tax Control Framework**

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 Tax Control Framework (TCF) en is het bestaan ervan vastgesteld. Het TCF omvat in beginsel alle voor ons van toepassing zijnde belastingen, waarbij vennootschapsbelasting, omzetbelasting, loonheffing en invoerrechten en accijnzen de belangrijkste zijn. Afgelopen jaren zijn verdere stappen gezet in de optimalisering en monitoring van het TCF.

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. De afgelopen jaren zijn in open dialoog met de Nederlandse Belastingdienst verdere vervolgstappen gezet in de opzet en uitvoering van de monitoring op de omzetbelasting en de loonheffingen.

### **Interne Audit**

Het Interne Audit plan 2024 is in december 2023 zowel door de Executive Board als de Audit Commissie goedgekeurd. De uitvoering van enkele opdrachten is opgestart, maar echter niet afgerond doordat de functie van Interne Auditor vanaf mei 2024 vacant is. In overleg met de voormalige

Interne Auditor, de Executive Board en de voorzitter van de Audit Commissie is de werving gestart, vanaf april 2025 is de functie opnieuw ingevuld. In het eerste halfjaar heeft periodiek terugkoppeling plaatsgevonden inzake de opvolging van geconstateerde bevindingen die opgenomen zijn in eerdere rapporten. In de eerste helft van 2024 is de Interne Auditor aanwezig geweest bij alle vergaderingen van de Audit Commissie en heeft regelmatig overleg gehad met de externe accountant.

### **Corporate Information Security Officer**

In 2024 heeft de CISO additionele aandacht gegeven aan de uniformering van risico- en beheersprocessen voor en met de IT-organisatie. Deze krijgen een vervolg in 2025. Naast de operationele beveiligingsvoorzieningen zijn ook relaties met belangrijke leveranciers verstevigd waardoor de maturiteit van risicobeheersing meetbaar is toegenomen. Deze ingeslagen weg krijgt een vervolg in 2025 waarbij het belang van de samenwerking met strategische partners nog prominenter op de agenda's van het management zal komen. Wederom was in het afgelopen jaar de toename van pogingen van buitenaf tot het verkrijgen van vertrouwelijke informatie prominent aanwezig en lijkt er een verband te zijn met technologische ontwikkelingen zoals AI.

### **Onze belangrijkste risico's**

De International Board heeft het afgelopen jaar meerdere malen aandacht besteed aan het evalueren en monitoren van de belangrijkste risico's die een impact kunnen hebben op de realisatie van de strategische doelstellingen.

Daarbij is gekeken naar de beheersmaatregelen en acties die getroffen moeten worden om deze risico's enerzijds te beheersen en anderzijds de kansen te benutten die deze risico's kunnen bieden als ze zich zouden voordoen.

Hierbij zijn onderwerpen met betrekking tot duurzaam ondernemen, 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 de uiteenzetting van de materiële duurzaamheidsonderwerpen en de daaraan gerelateerde impacts, risico's en kansen ten behoeve van het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen verwijzen we naar het Duurzaamheidsverslag.

### Ontwikkeling risicoprofiel

In 2024 is het risicoprofiel niet significant gewijzigd. Ten aanzien van onze belangrijkste risico's zien we enkele veranderingen:

- De inschatting van de kans en mogelijke impact van het risico 'Beheersing veranderprogramma's' op onze strategische doelstellingen is iets verlaagd, met name door de aanscherping in het eigenaarschap en de aansturing van het programmamanagement. Daarnaast wordt actief gestuurd op het verminderen van het aantal veranderprogramma's en de beheersing van de lopende programma's.
- De risico acceptatie met betrekking tot cyber- en databeveiliging hebben we wat naar beneden bijgesteld en onze invloed op de beheersing van dit risico iets naar boven, vanwege de steeds snellere ontwikkelingen op het gebied van cybercriminaliteit.
- We hebben, in lijn met de tactische plannen, het afgelopen jaar preventieve en reactieve maatregelen getroffen om de continuïteit van het logistieke apparaat te borgen, waaronder het onderbrengen van een deel van de transportactiviteiten in eigen beheer. Dit geeft ons het vertrouwen dat de kans op een interruptie van het logistieke apparaat, wat een belangrijke impact kan hebben op de continuïteit van onze operationele bedrijfsvoering, voldoende is verlaagd. Hierdoor rekenen we dit risico niet meer tot kernonderdeel van het risico op de interruptie van de bedrijfsvoering.
- Het risico met betrekking tot de gevoeligheid voor economische ontwikkelingen was vorig jaar niet separaat onderkend, maar opgenomen als onderdeel van het risico op 'Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen'. Veranderingen in het economisch klimaat en de invloed daarvan op het consumentenvertrouwen kunnen impact hebben op onze afzetmarkten en daarmee op het behalen van doelstellingen, waardoor wij het van belang achten dit risico separaat te benoemen als één van onze belangrijkste risico's en hier specifiek op te acteren.

De inschatting van overige belangrijkste risico's is in lijn met voorgaand jaar.

### Gebeurtenissen in 2024

Als gevolg van een kritische beoordeling van de totale veranderportefeuille die gedurende dit jaar heeft plaatsgevonden, heeft bijsturing van een aantal lopende veranderprogramma's plaatsgevonden en is de koers voor de geplande SAP implementatie voor de Groep gewijzigd. In overleg met stakeholders en softwareleveranciers is voor een gefaseerde aanpak gekozen, waarbij het hergebruik van de reeds ontwikkelde software het uitgangspunt is.

Daarnaast heeft in 2024 op enkele afdelingen een centralisatie van activiteiten plaatsgevonden om in te spelen op veranderende marktomstandigheden en de beschikbaarheid van competenties te waarborgen. Hiermee is een verankering van de sterke cultuur van Sligro Food Group gerealiseerd en is de beheersing van operationele en financiële processen verbeterd.

Ten aanzien van de risicogebieden hebben zich geen andere belangrijke gebeurtenissen voorgedaan in 2024 die tot concrete acties hebben geleid.

Rekening houdend met ontwikkelingen in de markt en interne veranderingen is een elftal belangrijkste risico's vastgesteld. De International Board heeft de risicobereidheid en de mate van eigen invloed bepaald voor deze risico's, 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 de 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

| Strategisch                                  | Mutatie o.b.v. kans en impact | Kans op optreden | Impact | Invloed | Risico-acceptatie |
|--|-------------------------------|------------------|--------|---------|-------------------|
| Verlies van de Sligro Food Group cultuur     |                               | ●●●              | ●●●●   | ●●●●●   | ●                 |
| Nieuwe businessmodellen en branchevervaging  |                               | ●●●●●            | ●●●●   | ●●●     | ●●                |
| Beheersing veranderprogramma's               | ↓                             | ●●●              | ●●●●   | ●●●●●   | ●●                |
| Gevoeligheid voor economische ontwikkelingen | nieuw                         | ●●●●             | ●●●●   | ●●      | ●●●               |

| Operationeel   | Mutatie o.b.v. kans en impact | Kans op optreden | Impact | Invloed | Risico-acceptatie |
|--|-------------------------------|------------------|--------|---------|-------------------|
| Beschikbaarheid competenties en duurzame inzetbaarheid |                               | ●●●●             | ●●●    | ●●●●    | ●●                |
| Grondstoffen en materiaaltekorten                      |                               | ●●●●●            | ●●●●●  | ●●●●    | ●●                |
| Cyber- en databeveiliging                              |                               | ●●●●●            | ●●●●●  | ●●●●    | ●                 |
| Interruptie van de bedrijfsvoering                     |                               | ●●●●●            | ●●●●●  | ●●●●    | ●                 |

| Financieel en compliance                       | Mutatie o.b.v. kans en impact | Kans op optreden | Impact | Invloed | Risico-acceptatie |
|--|-------------------------------|------------------|--------|---------|-------------------|
| Toenemende regeldruk                           |                               | ●●●●             | ●●●●   | ●       | ●●●               |
| Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen |                               | ●●●●             | ●●●    | ●       | ●●●               |
| Voedselveiligheid                              |                               | ●●               | ●●●●●  | ●●●     | ●                 |

● Laag   ●●●●● Hoog   ↑ Stijging   ↓ Daling

## Strategische risico's

### Verlies van de Sligro Food Group cultuur

#### 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. Het is van belang de goede balans tussen cultuur en structuur te behouden. Internationalisering en de instroom van nieuwe medewerkers kunnen tot verwatering van de cultuur leiden.

#### Beheersmaatregelen

Naast de drijvende kracht achter onze onderneming, is onze cultuur ook een belangrijke beheersmaatregel in het kader van risicomangement. In een steeds groter wordende, internationale organisatie heeft het behoud van die cultuur sterk onze aandacht. Internationale uitrol van de Sligro kernwaarden, versterking van de aansturing naar een BeNe-structuur, ons 'Groene bloed', de gedragscode en het onboarding programma voor nieuwe medewerkers dragen bij aan de borging van de cultuur. Onze People Strategie biedt een solide houvast om deze maatregelen nu en in de toekomst te borgen. Hierbij is onder andere voorbeeldgedrag vanuit Directie en management van belang, evenals de onderlinge samenwerking tussen de teams.

#### Kansen en mogelijkheden

Onze groeiende, internationale organisatie vraagt 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. Wij hebben veel aandacht voor de ontwikkeling en betrokkenheid van zowel ervaren als nieuwe medewerkers, onder andere door middel van de focus op de competentieontwikkelingen en het leiderschapontwikkelingsprogramma.

### Nieuwe businessmodellen en branchevervaging

#### 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 en nieuwe vormen van klantenbinding ontstaan. 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, het uitbouwen van ons onlineplatform en het investeren in verdere digitalisering ten behoeve van onze klanten.

#### Kansen en mogelijkheden

Waar de marktontwikkelingen sneller gaan dan gedacht, hebben wij voldoende flexibiliteit en armslag om daarop in te spelen. Wij nemen een proactieve houding aan in het leggen van contacten met branchegenoten en foodservice instanties en zetten verdere stappen met nieuwe technologieën ter bevordering van de klantervaring en de klantintimiteit.

### Beheersing veranderprogramma's

#### Risico

Ontwikkelingen in de markt gaan steeds sneller. Digitalisering, mechanisering 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 processen en manier van werken of volledig nieuwe concepten en werkmethoden introduceren. Beheersing van de veranderprogramma's is belangrijk voor het behalen van onze strategische doelen.

#### Beheersmaatregelen

De afgelopen jaren hebben we stappen gezet op het gebied van leiderschap en competentie management om de organisatie te versterken. Het kritischer selecteren, monitoren en evalueren van programma's en projecten, het beheersbaar houden van de scope en omvang van de individuele programma's door een centrale aansturing en de effectieve samenwerking tussen de programmateams en de operatie zullen bijdragen aan een betere beheersing en borging van de toekomstige veranderingen.

#### Kansen en mogelijkheden

Als we de randvoorwaarden op competenties en methoden versterken zodat we nog beter 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.

## Gevoeligheid voor economische ontwikkelingen

### Risico

Periodes met een uitdagender economisch klimaat en aanhoudende inflatie kunnen impact hebben op het consumentenvertrouwen, wat kan leiden tot een feitelijke of gepercipieerde koopkrachtdaling met als gevolg dat onze traditionele afzetmarkten volumedruk ervaren.

### Beheersmaatregelen

Wij blijven de marktontwikkelingen volgen en erop anticiperen met vernieuwde marktbenaderingen gericht op verdere groei, ook in een uitdagend economisch klimaat. Tevens blijven we scherp monitoren en sturen op onze kosten en ons prijsbeleid.

### Kansen en mogelijkheden

We spelen in op de uitdagingen die de markt kent. We passen ons assortiment en aanbod aan op de veranderende vraag en bieden nieuwe oplossingen voor de uitdagingen van onze klanten. We borgen de betrouwbaarheid van onze operatie en dienstverlening en bewaken onze prijsstelling binnen de kaders van ons prijsbeleid.

## Operationele risico's

### Beschikbaarheid competenties en duurzame inzetbaarheid

### Risico

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

### Kansen en mogelijkheden

Wij richten ons op oplossingen waarmee we medewerkers in een schaarse markt blijvend aan ons kunnen binden en tegelijk aan onze klanten de continuïteit kunnen bieden van de waardevolle vaste gezichten, zoals het zelfstandig uitvoeren van een deel van onze transportactiviteiten. Door kleinere (elektrische) vervoersmiddelen in te zetten spreken we een grotere populatie van mensen aan die een rol kunnen spelen in de fijndistributie van onze bezorgstromen. We werken eraan onze aantrekkelijkheid als werkgever verder te vergroten. Dit vraagt een doelgroepgerichte aanpak.

### Grondstoffen- en materiaaltekorten

### Risico

De klimaatverandering, macro-economische ontwikkelingen en de structureel groeiende wereldbevolking vergroten de kans op schaarste van grondstoffen en materialen en daardoor op de beschikbaarheid van onze artikelen, emballage of bouwmaterialen. Ook de globalisering en nieuwe wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid kunnen op langere termijn tot tekorten leiden.

### Beheersmaatregelen

Een duidelijke inkoopstrategie verhoogt onze wendbaarheid, vormgegeven in onder andere de geografische spreiding en het leveranciersnetwerk. Daarnaast zijn langdurige samenwerkingrelaties met onze strategische leveranciers van grote betekenis. Een goede afstemming tussen de afdelingen inkoop en supply chain zorgt voor de juiste voorraadhoogte van kritieke producten en materialen. Door scherpe monitoring van de externe ontwikkelingen en de impact ervan op de beschikbaarheid van de grondstoffen en artikelen en een goede communicatie met de klant over mogelijke alternatieven kunnen we de klanttevredenheid op peil houden of vergroten.

### Kansen en mogelijkheden

Waar nodig stellen wij de inkoopstrategie bij om het risico tot het niet verkrijgen van bepaalde artikelen zo veel mogelijk te beperken. We zullen blijvende aandacht besteden aan het spreiden van dit risico, zowel geografisch als in ons leveranciersnetwerk, en het inzicht vergroten hoe onze leveranciers en de macro-omgeving inspelen op de toekomstige ontwikkelingen.



## Cyber-en databeveiliging

### Risico

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

### Beheersmaatregelen

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

### Kansen en mogelijkheden

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

## Interruptie van de bedrijfsvoering

### Risico

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

### Beheersmaatregelen

We hebben, in lijn met de tactische plannen, het afgelopen jaar plannen gemaakt om de operationele stabiliteit van de systemen en verbindingen, die kritische processen van onze organisatie ondersteunen, te verstevigen. De uitvoering van deze plannen gaat onverminderd door in het komende jaar. Mede door consolidatie en samenwerking met belangrijke IT/Cloud partners geven wij richting aan deze beweging.

### Kansen en mogelijkheden

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

## Financiële en compliance risico's

## Onvoorspelbare maatschappelijke ontwikkelingen

### 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. Daarnaast kunnen ook belangenorganisaties, stakeholdergroepen of de maatschappij als geheel, met ieder een eigen uiteenlopend belang, opinies vormen waar wij als organisatie ons beleid, plannen of onze werkwijzen op moeten bijstellen. Deze belangen liggen niet altijd in lijn met de economische rechtvaardiging en kunnen invloed hebben op de prioriteiten van onze veranderprogramma's.

### 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 daar tijdig op te acteren. Dit doen wij door ons aan te sluiten bij branche-organisaties en extern advies in te winnen. Daarnaast streven we een open dialoog met wetgevers en handhavingsinstanties 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 ook kansen ontstaan. Vaak vragen de veranderingen competenties en investeringskracht die wij als marktleider kunnen verwerken. Daarmee kunnen we onze positie relatief versterken.

## Voedselveiligheid

### 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 internationaal kwaliteitsbeleid en een goed uitgeruste centraal aangestuurde kwaliteitsdienst voor dat we professioneel te werk gaan op het terrein van kwaliteitscontrole en stellen dezelfde hoge eisen aan kwaliteit en kwaliteitsborging bij onze leveranciers en partners. Wij zien daar zowel direct als indirect, via daartoe gespecialiseerde instanties en verdere uitbreiding van certificeringen, op toe. Bovendien wordt voortdurend aandacht besteed aan de synergie van processen, deskundigheid van onze medewerkers en een cultuur van kwaliteit en veiligheid.

### 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.

## Toenemende regeldruk

### Risico

De hoeveelheid en complexiteit van wet- en regelgeving neemt steeds verder toe, waarbij voldoende capaciteit en deskundigheid benodigd is om in te spelen op de veranderingen en te bewaken dat we als organisatie tijdig voldoen aan nieuwe vereisten. De capaciteit die hiervoor nodig is en de kosten hiervan kunnen van invloed worden op de bedrijfsvoering en -resultaten. Onder andere de ontwikkelingen en toenemende wet- en regelgeving op het gebied van duurzaam ondernemen, waaronder de CSRD en CSDDD, maar ook landelijke wet- en regelgeving op verschillende duurzaamheids-onderwerpen zullen de komende jaren veel van onze aandacht blijven vragen.

### Beheersmaatregelen

Het tijdig signaleren, doorgronden van de impact en implementeren van nieuwe wet- en regelgeving is een competentie die van groter belang wordt bij verschillende afdelingen binnen onze organisatie en het management. Waar nodig zullen we deze competenties opbouwen door medewerkers op te leiden tot interne vakspecialisten of tijdelijk gebruik te maken van externe deskundigheid of ondersteuning. Daarnaast is vanuit het management en de centrale stafafdelingen meer aandacht voor het centraal coördineren, duidelijk beleggen van verantwoordelijkheden voor nieuwe wet- en regelgeving, de communicatie over veranderingen en de training van medewerkers die te maken krijgen met veranderingen die dit met zich meebrengt.

### Kansen en mogelijkheden

We zullen de komende jaren steeds vaker de samenwerking opzoeken met branchegenoten, lokale ondernemers of netwerkgroepen om via het delen van kennis en kosten tot gezamenlijke, betaalbare oplossingen te komen. Tevens zullen we de ontwikkelingen in de regelgeving en de ambitie van de overheid op het gebied van elektrisch transport blijven monitoren om hier passend op te kunnen anticiperen.

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

In de grondslagen bij D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening onder paragraaf Oordelen, schattingen en veronderstellingen, in de toelichtingen 25 Risicobeheer en 27 Voorwaardelijke verplichtingen van de jaarrekening en in de toelichting van het duurzaamheidsverslag, hoofdstuk Algemeen in paragraaf Belangrijkste oordelen, schattingen en veronderstellingen is stilgestaan bij een aantal specifieke (financiële) risico's, voorwaardelijke verplichtingen en de schattingsrisico's die van toepassing zijn op de Groep. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico van de Groep. Ook is een gevoeligheidsanalyse van deze factoren opgenomen. Daarnaast is toegelicht hoe de Groep omgaat met de verslaggevingsrisico's met betrekking tot schattingen.

Wij beschouwen deze risico's voor ons bedrijf overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang. Voor zover relevant sluit de Groep verzekeringen af voor een aantal gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van grote calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden. Tevens is daar opgenomen dat het opstellen van het duurzaamheidsverslag vereist dat de Directie oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de rapportage van enkele ESG-gegevens.

## Verklaring van de Directie

Onder verwijzing naar best practice bepaling 1.4.3. van de Corporate Governance Code 2022 verklaart de Directie dat:

- het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot onder andere de strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's (best practice bepaling 1.2.1);
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- in het verslag de materiële risico's als bedoeld onder punt a) en de onzekerheden zijn vermeld, voor zover die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

2024 is het eerste jaar waarin wij ons duurzaamheidsverslag opstellen overeenkomstig de ESRS-standaarden. Dit eerste jaar brengt onzekerheden met zich mee door onder andere het ontbreken van historische informatie, sectorspecifieke standaarden en betrouwbare (markt) informatie. Daarom hebben wij een toelichting opgenomen over de inherente beperkingen in het interne beheersingssysteem die specifiek gelden voor het opstellen van het duurzaamheidsverslag. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar het duurzaamheidsverslag, hoofdstuk Algemeen, paragraaf Beperkingen van het duurzaamheidsverslag. Bij de uitvoering van onze dubbele materialiteitsanalyse hebben wij gesteund op onze ervaring en kennis van interne medewerkers en de uitkomsten tevens gevalideerd met externe stakeholders. Ook hier geldt dat de uitvoering van deze analyse dit jaar voor de eerste keer is uitgevoerd en daarom ook onderhevig is aan de genoemde inherente beperkingen. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar het duurzaamheidsverslag, hoofdstuk Algemeen, paragraaf Beperkingen van het dubbele materialiteitsanalyse proces.

Hoewel er in de Corporate Governance Code 2022 geen separate bepalingen staan over belastinggerelateerde risico's en beheersmaatregelen, onderschrijven wij als Directie dat voornoemde verklaring ook op de fiscale onderwerpen van toepassing is.

# Corporate Governance

## Personalia Directie



### Directie

**Koen Slippens** (57)  
Chief Executive Officer (CEO)  
Datum indiensttreding: 29 juli 1998  
Huidige functie sinds: 21 september 2008  
Opleiding: Bedrijfseconomie

**Rob van der Sluijs** (48)  
Chief Financial Officer (CFO)  
Datum indiensttreding: 1 oktober 2007  
Huidige functie sinds: 18 maart 2015  
Opleiding: Bedrijfseconomie, Registercontroller

**Dries Bögels** (52)  
Chief Commercial Officer (CCO)  
Datum indiensttreding: 1 oktober 2014  
Huidige functie sinds: 27 maart 2024  
Opleiding: Economie, Management & Organisatie

### Secretaris van de Vennootschap

**Gerrie van der Veeken** (63)  
Secretaris van de Vennootschap  
Datum indiensttreding: 1 maart 2005  
Huidige functie sinds: 1 maart 2005  
Opleiding: Nederlands recht en Fiscaal recht

### International Board

**Anja de Bree** (53)  
Chief Human Resource Officer (CHRO)  
Datum indiensttreding: 1 maart 2023  
Huidige functie sinds: 1 maart 2023  
Opleiding: Technische Bedrijfskunde

**Gerrit Buitenhuis** (60)  
Chief Supply Chain Officer (CSCO)  
Datum indiensttreding: 1 mei 2016  
Huidige functie sinds: 1 januari 2019  
Opleiding: SPD / Economie

**Bart Luijten** (56)  
Chief Information Officer (CIO)  
Datum indiensttreding: 1 januari 2023  
Huidige functie sinds: 1 januari 2023  
Opleiding: Technische Bedrijfskunde

**Bert Vanmoortel** (43)  
Chief Buying & Merchandising Officer (CBMO)  
Datum indiensttreding: 1 november 2019  
Huidige functie sinds: 1 januari 2021  
Opleiding: Toegepaste Economische Wetenschappen

**Dirk van Iperen** (50)  
Directeur Sales  
Datum indiensttreding: 16 augustus 2013  
Huidige functie sinds: 1 oktober 2023  
Opleiding: Bedrijfseconomie

**Kees Kiestra** (56)  
Directeur Zelfbedieningsgroothandel  
Datum indiensttreding: 1 juni 2012  
Huidige functie sinds: 1 oktober 2023  
Opleiding: Logistiek Management

## Personalia Raad van Commissarissen



Van links naar rechts: Gert van de Weerdhof, Angelique de Vries, Dirk Anbeek, Inge Plochaet, Aart Duijzer.

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.

**Dirk Anbeek**, voorzitter (61)  
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).  
Benoemd in 2023 voor de eerste termijn van vier jaar. Voorzitter RvC Sandy HoldCo B.V. (Roompot en Landal) en lid RvC AFC Ajax N.V.

**Gert van de Weerdhof** (58)  
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).  
Benoemd in 2017 voor vier jaar en herbenoemd in 2021 voor de tweede en laatste termijn van vier jaar. CEO Mercy Ships International en Non-Executive Director Safestore Ltd.

**Angelique de Vries** (56)  
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v).  
Benoemd in 2022 voor de eerste termijn van vier jaar. President EMEA Workday.

**Inge Plochaet** (56)  
Commissaris, Belgische nationaliteit (v).  
Benoemd in 2022 voor de eerste termijn van vier jaar. Chairman of the Board van B-Steel, Chairman of the Board van CSM, Non-Executive Director van What's Cooking, Non-Executive Director van Colmar Restaurants en Non-Executive Director van Faber Group.

**Aart Duijzer** (61)  
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).  
Benoemd in 2022 voor de eerste termijn van vier jaar. Lid RvC Koninklijke Barenbrug (vanaf 1 januari 2025: Voorzitter), Non-Executive Director van What's Cooking en niet-uitvoerend bestuurder/voorzitter SKG.

## **Personele mutaties Directie**

De Raad van Commissarissen heeft Dries Bögels benoemd tot lid van de Executive Board en statutair bestuurder van Sligro Food Group N.V. na toelichting van de kennisgeving aan de aandeelhouders van deze benoeming tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders d.d. 27 maart 2024.

## **Personele mutaties Raad van Commissarissen**

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 27 maart 2024 eindigde de tweede termijn van de heer Freek Rijna als commissaris bij Sligro Food Group. Per voormelde datum is hij als voorzitter van de RvC en als lid van de R&BC opgevolgd door de heer Dirk Anbeek.

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

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 mei 2025 zal de heer Jan van Dam (53, Nederlandse nationaliteit) worden voorgedragen tot benoeming als lid van de Raad van Commissarissen van Sligro Food Group. De heer Van Dam is sinds januari 2021 CEO van Dutch Flower Group. Van 1996 tot en met 2019 heeft hij diverse nationale en internationale functies bekleed bij Ahold Delhaize.

## Corporate Governance

### Hoofdpijnen corporate governance structuur

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

### Directie

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

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

### Raad van Commissarissen

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

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

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

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

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

## Diversiteitsbeleid en verantwoording over diversiteit

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

De Directie van Sligro Food Group bestaat ultimo 2024 uit drie mannen. De Raad van Commissarissen bestaat ultimo 2024 uit twee vrouwen en drie 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 (de Directie is aangewezen als bevoegd orgaan tot uitgifte van nog niet geplaatste aandelen, na goedkeuring door de Raad van Commissarissen, tot 10% van het geplaatste kapitaal, te vermeerderen met 10% indien de uitgifte geschiedt in het kader van een fusie of overname en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders tot maximaal 10% van het geplaatste kapitaal; deze bevoegdheid is verleend tot 27 september 2025).
- Het inkopen en intrekken van aandelen (de Directie is, na goedkeuring door de Raad van Commissarissen, gemachtigd volgestorte aandelen in te kopen, op de beurs of onderhands tot het statutair toegestane maximum van 10% van het geplaatste kapitaal voor een prijs die ligt maximaal 10% boven de beurskoers ten tijde van de transactie; deze machtiging loopt tot 27 september 2025).
- 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 2024 geen transacties geweest met mogelijke tegenstrijdige belangen van materiële omvang met bestuurders of commissarissen, noch zijn er transacties geweest met aandeelhouders die meer dan 10% van de aandelen houden.



## Naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code

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

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

De Code is voor het eerst vastgesteld in 2003 en gewijzigd in 2008, 2016 en 2022. De Code van 2022 is in werking getreden vanaf 1 januari 2023 en beschikbaar via de website [www.mccg.nl](http://www.mccg.nl). De wijzigingen van de Code zijn opgenomen in de corporate governance structuur van Sligro Food Group. Naleving van de Code is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe. Sligro Food Group leeft de Code na 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 vorige Corporate Governance Codes week Sligro Food Group op deze onderdelen af van vergelijkbare bepalingen uit die codes. Beide afwijkingen passen goed bij de cultuur van Sligro Food Group.

## Corporate Governance verklaring

De Nederlandse Corporate Governance Code vereist dat ondernemingen een verklaring publiceren over hun aanpak van corporate governance en de naleving van de Code. 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 Nederlandse Corporate Governance Code' ([pagina 57](#));
- 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 43](#));
- 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 56](#));
- 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 'Personalía' ([pagina 52](#)), 'Directie' ([pagina 55](#)) en 'Arbeidsvoorwaarden Directie' ([pagina 63](#));
- 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 'Personalía' ([pagina 53](#)) en 'Bericht van de Raad van Commissarissen' ([pagina 60](#));
- 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 114](#));
- 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 189](#) 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 56](#));
- 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 172](#) 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 55](#);
- 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 55](#));
- 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 55](#)) en in de paragraaf 'Algemene Vergadering' ([pagina 56](#)),
- 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 191](#) van de jaarrekening.

## Bestuurdersverklaring

Ingevolge wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

1. De jaarrekening, zoals opgenomen op de [pagina's 153 tot en met 202](#) 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 4 tot en met 70](#) 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, 26 maart 2025

Koen Slippens, CEO  
Rob van der Sluijs, CFO  
Dries Bögels, CCO

# 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 periodecijfers, marktontwikkelingen en -kansen en belangrijke programma's en onderwerpen zoals Duurzaam Ondernemen, de verslaggeving daarover, Digitalisering en Medewerkersbetrokkenheid.

## Markt en operatie

De markten waarin Sligro Food Group actief is, stonden gedurende 2024 behoorlijk onder druk. Er was sprake van beperkte groei, die met name door inflatie werd gedreven. De volumes lieten in de gehele markt negatieve indexen zien.

Onder die omstandigheden heeft de Directie de groeiambities uit de plannen niet volledig kunnen waarmaken en heeft zij de aandacht vooral gericht op het opvangen van inflatie in de kosten en het uitvoeren van de reeds geplande en gedurende het jaar ontwikkelde kostenbesparende maatregelen. Zowel in Nederland als België zijn daarin goede resultaten behaald, wat een sterke basis voor de komende jaren vormt.

Met name in de tweede jaarhelft zijn ook veel nieuwe initiatieven opgestart om de omzet, tegen de markttrend in, te stimuleren. Met een grote radio- en online campagne worden nieuwe klanten aangetrokken en de eerste resultaten daarvan zijn bemoedigend. Ook is er met hernieuwde focus en aansturing van de buitendiensten in Nederland en België meer tractie gekomen op de aanwas van nieuwe klanten.

## België

We hebben in 2024 veelvuldig met de Directie de voortgang op de plannen in België opgevolgd en besproken. De keuze in 2023 om België volledig te integreren in de operatie van de Groep, alsmede de keuze om dat op het technologieplatform wat ook in Nederland gebruikt wordt te doen, achten wij de juiste.

De impact van deze wijziging op de operatie en daarmee de klanten bleek groter dan vooraf was voorzien en heeft met name in de bezorgoperatie in België omzetverlies tot gevolg gehad. Vanaf de zomer van 2024 zien we echter dat de ingrepen zijn afgerond en de rust in de operatie terugkeert. We stelden vast dat in navolging van betere prestaties, de klanttevredenheid verbeterde en ook de omzet geleidelijk herstelde.

Dat herstel is een belangrijke basis onder de plannen voor de komende jaren, waarin verdere omzetgroei in België in een stabiel en kostenefficiënt operationeel systeem gaat leiden tot verbetering van de resultaten.

## ERP implementatie

De ERP implementatie is tijdelijk gepauzeerd en de focus is gegaan naar het stabiliseren van de Belgische operatie en het harmoniseren van het ERP landschap op de in Nederland gebruikte omgeving. Dat zorgde voor meer rust en operationele stabiliteit in België en gaf ruimte om het vervolg van het ERP traject nader uit te werken en voor te bereiden.

In de eerste jaarhelft is in overleg met SAP een uitgebreide evaluatie uitgevoerd en zijn plannen gemaakt om de uitrol van het nieuwe ERP landschap te vervolgen. Dat nieuwe plan is gereed en bestond in 2024 voornamelijk uit veel voorbereidende stappen, om in de komende jaren stapsgewijs tot doorontwikkeling en uitrol van het nieuwe landschap te komen.

De pas op de plaats in dit traject zien wij als een verstandige keuze en er is vertrouwen in het nieuwe plan waaraan de komende jaren in een hernieuwd partnership tussen Sligro Food Group en SAP gewerkt gaat worden. De gefaseerde aanpak zorgt voor meer grip en minder verstoring op het operationele proces. De detailplannen worden met de Raad gedeeld en frequent op voortgang getoetst.

## Duurzaam ondernemen

Duurzaam ondernemen is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering bij Sligro Food Group en wordt door de Directie en breed in de organisatie omarmd. Er is wederom veel vooruitgang geboekt op tal van thema's door onder meer de aanschaf van elektrische vrachtwagens, uitbreiding van het zonnepanelenpark, duurzaam assortiment en veel aandacht voor de medewerkers.

In 2024 is ook weer een grote stap gezet op het gebied van de duurzaamheidsverslaggeving op basis van CSRD. Binnen Sligro Food Group is een omvangrijk team bezig geweest om, op basis van de belangrijke thema's volgend uit de dubbele materialiteitsanalyse, de rapportagevereisten in te vullen. In dit verslag is daarvan het resultaat zichtbaar.

Wij zijn als Raad zeer tevreden over de wijze waarop dit binnen Sligro Food Group is opgepakt. Net als de Directie zijn wij van mening dat de balans tussen het daadwerkelijk verbeteren op het gebied van duurzaamheid en de daarbij behorende rapportageverplichtingen bewaakt moet worden, ook in de komende jaren wanneer de regelgeving verder ontwikkeld wordt.

## Toezicht

In 2024 is de Raad van Commissarissen vijfmaal in reguliere zitting bijeengeeweest. De Raad van Commissarissen kwam buiten deze vijf vergaderingen nog tweemaal extra bijeen, samen met de Executive Board en International Board. De eerste extra bijeenkomst betrof een bustour begin november. De Raad van Commissarissen, Executive Board en International Board maakten die dag een rondrit per touringcar langs Sligro-M in Antwerpen Zuid, zelfbedieningsgroothandel Sligro Gent en bezorgservice-locatie Evergem. Naast de informatie die werd verkregen door de

bezoeken aan deze Sligro-vestigingen, werd onderweg door de Commissarissen en de leden van de Executive Board en International Board op informele wijze uitvoerig van gedachten gewisseld over actuele ontwikkelingen binnen Sligro Food Group.

De tweede extra bijeenkomst vond plaats in december en stond in het teken van de jaarplannen voor 2025.

Naast de reguliere vergaderingen overlegt de Voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig met de CEO, de CFO, de CCO en met leden van de IB en overlegt de Voorzitter van de Audit Commissie met de CFO en de externe accountant. De commissarissen hebben in overleg met de Directie ook op individuele basis contact gehad met sleutelfunctionarissen in het bedrijf. In 2024 is één keer een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest als toehoorder bij een overlegvergadering met de Nederlandse Ondernemingsraad (OR). Op basis daarvan kan worden geconcludeerd dat het overleg tussen de OR en Directie op constructieve wijze verloopt.

De Audit Commissie (AC) is in 2024 vijfmaal bijeengeeweest in een reguliere vergadering. Tijdens deze vergaderingen zijn vooral de financiële en duurzaamheidsverslaggeving, de interne risicobeheersings- en controle-systemen, de frauderapportage, de herfinanciering, het audit plan van de externe accountant, de management letter, internal audit, investor relations en de begroting 2025 uitvoerig aan de orde gekomen.

De Remuneratie- en Benoemingscommissie (R&BC) is tweemaal in reguliere zitting bijeengeeweest. De eerste vergadering had hoofdzakelijk betrekking op de beoordeling van de realisatie van de bonusdoelstellingen voor de Directie over 2023. Verder stonden in deze vergadering op de agenda: de vaststelling van de nieuwe bonusdoelstellingen voor de Directie over 2024, het remuneratierapport, het opvolgingsproces van de Raad van Commissarissen en de driejaarlijkse herbeoordeling van de beloning van de commissarissen. In de tweede vergadering kwamen onder meer de volgende onderwerpen aan bod: het proces van de jaarlijkse evaluatie van de Directie en de Raad van Commissarissen, de analyse van performance en potentieel van de International Board en de managementteams en de driejaarlijkse herbeoordeling van de beloning van de statutaire Directie.

In 2024 hebben alle commissarissen deelgenomen aan alle reguliere RvC-vergaderingen en de vergaderingen van de commissies waarvan zij lid waren. In het volgend overzicht zijn de aanwezigheidspercentages van de reguliere RvC-vergaderingen opgenomen.

### Aanwezigheid vergaderingen

|                         | Vergaderingen<br>RvC | Vergaderingen<br>AC | Vergaderingen<br>R&BC |
|-------------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|
| De heer Rijna           | 100% (1/1)           |                     | 100% (1/1)            |
| De heer Van de Weerdhof | 100% (5/5)           |                     | 100% (2/2)            |
| Mevrouw De Vries        | 100% (5/5)           |                     | 100% (2/2)            |
| Mevrouw Plochaet        | 100% (5/5)           | 100% (5/5)          |                       |
| De heer Duijzer         | 100% (5/5)           | 100% (5/5)          |                       |
| De heer Anbeek          | 100% (5/5)           |                     | 100%(2/2)             |

### 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 2024 het functioneren van de accountant beoordeeld. De Audit Commissie heeft het audit plan 2024, 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 2024 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. Voor Nederland en België heeft de accountant een aantal observaties en aanbevelingen opgenomen ter verbetering van de processen van de IT beheersorganisatie en verdere uitrol van het ICF. Ten opzichte van een jaar eerder zijn er enkele observaties bij gekomen ten aanzien van belangrijke processen en zijn bevindingen van vorig jaar opgelost of onderhanden.

Gedurende het jaar is in overleg met de accountant de voortgang op de duurzaamheidsverslaggeving gevolgd en getoetst. Dat was een constructief proces waarbij is toegewerkt naar het resultaat in dit verslag.

De voltallige Raad van Commissarissen heeft overleg gevoerd met de accountant buiten aanwezigheid van de Directie. De Raad van Commissarissen stelt vast dat het overleg tussen de accountant en de Directie over (opvolging van) de management letter constructief verloopt en leidt tot gepaste voortgang in verbeterinitiatieven. De Raad van Commissarissen stelt bovendien vast dat er met betrekking tot het boekjaar 2024 wederom geen materiële controleverschillen zijn gerapporteerd door de accountant, die opvolging behoeven van de Directie en/of de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen onderschrijft de conclusies van de Directie over de risicobeheersing en de controle-systemen zoals verwoord op [pagina 43](#).

Met ingang van 1 januari 2024 is bij Sligro Food Group de verplichte rotatie van de externe accountant doorgevoerd. Met ingang van het jaar 2024 is EY de nieuwe accountant van Sligro Food Group.

## 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 2023 is een nieuw Remuneratiebeleid toegelicht en voorgelegd ter stemming. Het nieuwe beleid is aangenomen en er is gedurende 2024 conform dat beleid uitgevoerd.

## Personele mutaties Directie en Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft Dries Bögels benoemd tot lid van de Executive Board en statutair bestuurder van Sligro Food Group N.V. na toelichting van de kennisgeving aan de aandeelhouders van deze benoeming tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 27 maart 2024.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 27 maart 2024 eindigde de tweede termijn van de heer Freek Rijna als commissaris bij Sligro Food Group. Per voormelde datum is hij als voorzitter van de RvC en als lid van de R&BC opgevolgd door de heer Dirk Anbeek.

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

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 mei 2025 zal de heer Jan van Dam (53, Nederlandse nationaliteit) worden voorgedragen tot benoeming als lid van de Raad van Commissarissen van Sligro Food Group. De heer Van Dam is sinds januari 2021 CEO van Dutch Flower Group. Van 1996 tot en met 2019 heeft hij diverse nationale en internationale functies bekleed bij Ahold Delhaize.

## Jaarrekening

De Directie heeft de jaarrekening 2024 opgesteld. De jaarrekening is besproken in een vergadering waarin de externe accountant voor toelichting aanwezig was. De jaarrekening is door EY gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien, die is opgenomen op [pagina 204](#) onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'.

De door de Directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2024 draagt onze instemming. Over 2024 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van € 0,40 (2023: € 0,30) per aandeel.

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2024 vast te stellen;
- de winstverdeling vast te stellen;
- de Directie decharge te verlenen voor het gevoerde beleid;
- onze Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

De raad van commissarissen is de directie en alle medewerkers van Sligro Food Group zeer erkentelijk voor de toewijding, inzet en prestaties in 2024. Er zijn grote stappen gezet in organisatorisch en infrastructureel opzicht. Daarmee komt de focus in 2025 nog meer te liggen op rendabele omzet toevoegen en blijvende kostenbeheersing teneinde de structurele winstgevendheid van Sligro Food Group te verbeteren. De raad dankt alle stakeholders voor hun support en commitment aan Sligro Food Group.

Veghel, 26 maart 2025

Dirk Anbeek, voorzitter  
Aart Duijzer  
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 het afgelopen boekjaar (2024) 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 sleutel-functionarissen van de Groep.

## Structuur en resultaten van het beloningsbeleid

Het beloningsbeleid<sup>1)</sup> is gepubliceerd op de website van de vennootschap. Hierin zijn in 2024 geen wijzigingen opgetreden. In de jaarrekening wordt de beloning van de Directie jaarlijks toegelicht. De hoofdlijnen van het beloningsbeleid houden in:

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

Het remuneratiepakket bestaat uit:

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

De bezoldiging van de in 2024 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 2.691 duizend (2023: € 2.011).

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 27 maart 2024 heeft een adviserende stemming plaatsgevonden over het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2023. 97% van de stemmen zijn uitgebracht vóór het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2023. Gelet op de inhoud van het Bezoldigingsverslag en Remuneratierapport 2024 kan worden vastgesteld dat het totale bedrag van de bezoldiging strookt met het bezoldigingsbeleid en bijdraagt aan de langetermijnprestaties van de vennootschap. De variabele beloning die in dit rapport wordt vermeld, bevat een bovengrens van 150% van het 'at target'-bedrag. In het scenario van maximale outperformance wordt een maximale uitbetaling van 150% van het at target-bedrag passend geacht.

<sup>1</sup> Zie website: [www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl) –  
Over ons > Corporate  
Governance >  
Codes en reglementen



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

| x € duizend                                     | Koen Slippens  |                | Rob van der Sluijs |                | Dries Bögels   |              | Totaal         |                |
|---|----------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
|   | 2024           | 2023           | 2024               | 2023           | 2024           | 2023         | 2024           | 2023           |
| <b>Vaste-variabele bezoldiging<sup>2)</sup></b> | <b>77%-23%</b> | <b>76%-24%</b> | <b>75%-25%</b>     | <b>74%-26%</b> | <b>75%-25%</b> | <b>n.v.t</b> | <b>76%-24%</b> | <b>75%-25%</b> |
| Vast salaris                                    | 651            | 624            | 566                | 543            | 387            | 0            | 1.604          | 1.167          |
| Kortetermijnbonus                               | 130            | 125            | 113                | 109            | 99             | 0            | 342            | 234            |
| Langetermijnbonus <sup>3)</sup>                 | 114            | 142            | 99                 | 123            | 69             | 0            | 282            | 265            |
| Pensioenpremie en -compensatie                  | 206            | 206            | 119                | 115            | 102            | 0            | 427            | 321            |
| Wettelijke sociale lasten                       | 13             | 12             | 13                 | 12             | 10             | 0            | 36             | 24             |
| <b>Totaal</b>                                   | <b>1.114</b>   | <b>1.109</b>   | <b>910</b>         | <b>902</b>     | <b>667</b>     | <b>0</b>     | <b>2.691</b>   | <b>2.011</b>   |

### 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 Aandeelhouders 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% verhoogd<sup>4)</sup>.

In de jaren 2023 en 2024 is gedurende het jaar een verhoging toegekend ter hoogte van de CAO/loonronde (laagste verhogingsstaffel die geldt voor medewerkers in de categorie boven CAO). Over de periode 2022-2024 is hierdoor een gemiddelde jaarlijkse verhoging van 6,17% toegekend. Gezien de ontwikkeling van het resultaat is besloten om in 2024 geen toetsing plaats te laten vinden om het salaris te meten op basis van een referentiegroep in de markt. Derhalve zal in 2025 een verhoging toegekend worden ter hoogte van de CAO/loonronde (basis verhogingsstaffel die geldt voor medewerkers in de categorie boven CAO) (basis verhogingsstaffel die geldt voor medewerkers in de categorie boven CAO).

| 2022-2024 | Gemiddeld | 2024  | 2023  | 2022   |
|-----------|-----------|-------|-------|--------|
| Verhoging | 6,17%     | 4,50% | 4,00% | 10,00% |

### Korte- en langetermijnbonus

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

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

<sup>2)</sup> De vaste bezoldiging bestaat uit de som van het vaste salaris, de pensioenpremie en -compensatie en de wettelijke sociale lasten. De variabele bezoldiging bestaat uit de som van de korte- en langetermijnbonus.  
<sup>3)</sup> Betreft de kosten van de langetermijnbonus op basis van IFRS en weerspiegelt niet de waarde van de langetermijnbonus bij toekenning of onvoorwaardelijk worden.  
<sup>4)</sup> Zie website: [www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl) – Investor relations > AvA > Voorgaande vergaderingen > AvA 23 maart 2022 > Presentatie > sheet 50 t/m 53

De LTB beoogt de belangen van de Directie in overeenstemming te brengen met de langetermijndoelstellingen van de strategie van de Vennootschap, de belangen van de aandeelhouders en overige stakeholders van de Vennootschap. Het dient tevens als stimulans voor leden van de Directie om in dienst van Sligro Food Group te blijven. De opbouw van de LTB is afhankelijk van drie vooraf door de Raad van Commissarissen op voordracht van de Remuneratie- en Benoemingscommissie te bepalen doelstellingen, bestaande uit twee financiële doelstellingen en één of enkele niet-financiële doelstelling(en). Voor het behalen van 100% van het 'at target' niveau wordt een LTB toegekend ter waarde van 60% van het vaste brutosalairis van het betreffende Directielid. Deze wordt na verrekening van belastingen toegekend in aandelen. De LTB wordt jaarlijks voorwaardelijk toegekend in de vorm van aandelen op basis van de prestaties in een periode van drie jaar die begint op 1 januari van het jaar waarin de LTB voorwaardelijk wordt toegekend (grant frequency: rolling; type of vesting: cliff). Indien en voor zover aan

de voorwaarden van toekenning van de LTB wordt voldaan, wordt de toekenning van de aandelen onvoorwaardelijk in het jaar nadat de hiervoor bedoelde periode van drie jaar is verstreken. Voor de aandelen geldt vanaf het tijdstip dat deze aandelen onvoorwaardelijk zijn toegekend, een blokkadetermijn van twee jaar. Voor een toelichting op de ingekochte treasury shares verwijzen we naar toelichting 20 - Winst per aandeel in de jaarrekening.

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

| Variabele beloning                | Bonusonderdeel                | Drempel      | Bonus 'at target' | Maximaal      |
|-----------------------------------|-------------------------------|--------------|-------------------|---------------|
| Kortetermijnbonus (KTB): contant  | Budgettaire winstdoelstelling | 10,0%        | 20,0%             | 30,0%         |
|                                   | Vier kwalitatieve doelen      | 10,0%        | 20,0%             | 30,0%         |
| <b>Totaal KTB</b>                 |                               | <b>20,0%</b> | <b>40,0%</b>      | <b>60,0%</b>  |
| Langetermijnbonus (LTB): aandelen | Financiële doelstelling       | 9,0%         | 18,0%             | 27,0%         |
|                                   | Financiële doelstelling       | 9,0%         | 18,0%             | 27,0%         |
|                                   | Niet-financiële doelstelling  | 12,0%        | 24,0%             | 36,0%         |
| <b>Totaal LTB</b>                 |                               | <b>30,0%</b> | <b>60,0%</b>      | <b>90,0%</b>  |
| <b>Totaal</b>                     |                               | <b>50,0%</b> | <b>100,0%</b>     | <b>150,0%</b> |

## Doelstellingen

Voor het jaar 2024 zijn de vier kwalitatieve doelen voor de KTB als volgt vastgesteld (ieder voor 5% van het vaste salaris):

1. Gereed voor eerste formele ESG rapportage per 2025 over 2024 conform de CSRD
2. Heldere en door de RvC geaccordeerde routes voorwaarts voor SAP
3. Succesvolle implementatie BeNe structuur
4. Uitrol grondplaat België programma conform plan

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

1. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Ebitda 2026: 7,5% van de omzet
2. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Total Shareholders' Return (TSR) op basis van ranking 2026 AMX & AScX<sup>1)</sup>
3. Niet-financiële doelstelling (24% van het vaste salaris): -42% CO<sub>2</sub>-reductie in 2026 als % omzet t.o.v. 2010

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

1. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Ebitda 2027: 7,5% van de omzet
2. Financiële doelstelling (18% van het vaste salaris): Total Shareholders' Return (TSR) op basis van ranking 2027 AMX & AScX<sup>1)</sup>
3. Niet-financiële doelstelling<sup>2)</sup> (24% van het vaste salaris): Verlaging van de scope 1-2-broeikasgasemissies (CO<sub>2</sub> uitstoot) tot 39.200 tCO<sub>2</sub>-eq in 2027

<sup>1)</sup> Met toepassing van de volgende staffel: <25%: 0%; ≥25%-50%: 9%; ≥50%-75%: 18% (at target); ≥75%: 27%.

<sup>2)</sup> Voor de LTB 2025-2027 is de niet-financiële doelstelling aangepast ten opzichte van voorgaande jaren. In 2024 hebben we de wijze waarop we onze CO<sub>2</sub> uitstoot berekenen in lijn gebracht met de CSRD en het Greenhouse Gas Protocol en daarmee ook een nieuwe doelstelling bepaald voor onze scope 1-2-emissies.

\* Jaarlijks bepaalt de RvC vooraf of sprake kan zijn van een drempel of een maximum. Voor 2024 was dat niet het geval.

### Realisatie KTB doelstellingen 2024

|                              |
|------------------------------|
| Nettowinst                   |
| Gereed voor ESG rapportage   |
| Route SAP                    |
| Implementatie BENE structuur |
| Uitrol Grondplaat België     |
| <b>Totaal</b>                |

## Resultaat op kortetermijnbonus

In het jaar 2024 is de kortetermijnbonus uitgekomen op 50% (2023: 50%) van het 'at target' niveau, wat correspondeert met 20% (2023: 20%) van het vaste salaris.

De belangrijkste oorzaak voor het niet behalen van het 'at target' niveau is het niet behalen van de budgettaire winstdoelstelling. De kwalitatieve doelen zijn behaald.

In 2024 zijn er verdere stappen gezet om te voldoen aan de Europese CSRD, waardoor we een accountantsverklaring verkregen hebben in lijn met de marktpraktijk. Hiermee is deze doelstelling behaald. De RvC heeft haar goedkeuring verleend over de route voorwaarts voor SAP en per einde jaar ligt de uitvoering hiervan op schema. In de loop van 2024 is fase 2 van de BeNe structuur succesvol geïmplementeerd. Dit heeft geleid tot een reductie van de kosten als het gevolg van afbouw in FTE. Deze doelstelling is behaald. Daarnaast is in 2024 ook het grondplaat België programma succesvol uitgerold. In 2024 zijn JAVA en Rotselaar geïntegreerd op de bestaande systemen en processen van de Groep en zijn de klanten over de locaties herverdeeld.

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

|                              | Bonus    |              |          | Realisatie   |
|------------------------------|----------|--------------|----------|--------------|
|                              | Drempel  | 'at target'  | Maximaal |              |
| Nettowinst                   | 10,0%    | 20,0%        | 30,0%    | 0,0%         |
| Gereed voor ESG rapportage   | *        | 5,0%         | *        | 5,0%         |
| Route SAP                    | *        | 5,0%         | *        | 5,0%         |
| Implementatie BENE structuur | *        | 5,0%         | *        | 5,0%         |
| Uitrol Grondplaat België     | *        | 5,0%         | *        | 5,0%         |
| <b>Totaal</b>                | <b>*</b> | <b>40,0%</b> | <b>*</b> | <b>20,0%</b> |

## Langetermijnbonus

In 2024 zijn onder het langetermijnbonusplan 2024-2026 in totaal 35.092 aandelen voorwaardelijk toegekend aan de Directie.

Het aantal voorwaardelijk toegekende aandelen is bepaald door de waarde van de bonus te delen door de volume gewogen gemiddelde koers over het 4e kwartaal 2023, rekening houdend met een fiscale afwaardering van 10% bij een vervreemdingsverbod van twee jaar.

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

| x €                | Datum van voorwaardelijke toekenning | Aantal voorwaardelijk netto toegekende aandelen (x1) | Marktw waarde                                   |  | Datum onvoorwaardelijke toekenning | Geblokkeerde periode na onvoorwaardelijke toekenning | Marktwaarde per aandeel einde boekjaar | Netto marktwaarde einde boekjaar | Bruto reële waarde einde boekjaar |
|--------------------|--------------------------------------|--|---|--|------------------------------------|--|--|----------------------------------|-----------------------------------|
|                    |                                      |  | per aandeel op datum voorwaardelijke toekenning | Netto marktwaarde bij voorwaardelijke toekenning |                                    |  |  |                                  |                                   |
| Koen Slippens      | 22-03-2023                           | 13.561   | 15,74   | 213.450  | AvA 2026                           | 2 jaar   | 10,14                                  | 127.878                          | 253.223                           |
| Rob van der Sluijs | 22-03-2023                           | 11.790   | 15,74   | 185.575  | AvA 2026                           | 2 jaar   | 10,14                                  | 111.160                          | 220.118                           |
| Koen Slippens      | 27-03-2024                           | 13.228   | 13,86   | 183.340  | AvA 2027                           | 2 jaar   | 11,14                                  | 132.622                          | 262.617                           |
| Rob van der Sluijs | 27-03-2024                           | 11.500   | 13,86   | 159.390  | AvA 2027                           | 2 jaar   | 11,14                                  | 115.299                          | 228.315                           |
| Dries Bögels       | 27-03-2024                           | 10.364   | 13,86   | 143.645  | AvA 2027                           | 2 jaar   | 11,14                                  | 103.914                          | 205.770                           |

## Aandelen

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

| x 1                         | Koen Slippens  | Rob van der Sluijs | Dries Bögels |
|-----------------------------|----------------|--------------------|--------------|
| Stand begin boekjaar        | 114.151        | 17.867             | 5.455        |
| Aankoop                     | 0              | 0                  | 0            |
| Verkoop                     | 0              | 0                  | 0            |
| <b>Stand einde boekjaar</b> | <b>114.151</b> | <b>17.867</b>      | <b>5.455</b> |

## Langetermijnwaardecreatie

Door voor de langetermijnbonus te werken met een prestatieperiode van drie jaar, gevolgd door een blokkade termijn op eventueel verkregen aandelen van nog eens twee jaar, wordt ook vanuit de beloningsstructuur het langetermijndenken en langetermijnwaardecreatie 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 langetermijnwaardecreatie is gericht.

### Onkostenvergoeding

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

| x € duizend         | Koen Slippens |      | Rob van der Sluijs |      | Dries Bögels |      |
|---------------------|---------------|------|--------------------|------|--------------|------|
|                     | 2024          | 2023 | 2024               | 2023 | 2024         | 2023 |
| Onkostenvergoeding  | 8             | 8    | 8                  | 8    | 1            | 0    |
| Kilometervergoeding | 37            | 36   | 28                 | 25   | 25           | 0    |

### Pay ratio

De pay ratio betreft de verhouding tussen de bezoldiging van de CEO en de overige medewerkers van de Groep. Om deze te bepalen, beoordelen wij de bezoldiging welke bestaat uit vast salaris, bonussen, opties en pensioenen, inclusief de sociale lasten die daarover verschuldigd zijn.

Wij vergelijken de gemiddelde beloning van de CEO met de gemiddelde beloning van alle andere medewerkers van Sligro Food Group. In onderstaande tabel is weergegeven hoe wij tot de pay ratio komen en wat deze is voor de laatste vijf jaren:

| x € 1.000                  | 2024        | 2023        | 2022        | 2021        | 2020        |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Koen Slippens, CEO         | 1.114       | 1.109       | 1.097       | 716         | 705         |
| <b>CEO</b>                 |             |             |             |             |             |
| Gemiddeld aantal FTE       | 1,0         | 1,0         | 1,0         | 1,0         | 1,0         |
| Gemiddelde bezoldiging (A) | 1.114       | 1.109       | 1.097       | 716         | 705         |
| <b>Overige medewerkers</b> |             |             |             |             |             |
| Gemiddeld aantal FTE       | 4.591       | 4.578       | 4.016       | 3.974       | 4.115       |
| Personeelskosten           | 289.369     | 273.521     | 226.819     | 210.467     | 218.154     |
| Gemiddelde bezoldiging (B) | 63          | 60          | 56          | 53          | 53          |
| <b>Totaal</b>              |             |             |             |             |             |
| Gemiddeld aantal FTE       | 4.592       | 4.579       | 4.017       | 3.975       | 4.116       |
| Personeelskosten           | 290.484     | 274.630     | 227.916     | 211.183     | 218.859     |
| Gemiddelde bezoldiging     | 64          | 60          | 57          | 53          | 53          |
| <b>Pay ratio A / B</b>     | <b>17,6</b> | <b>18,6</b> | <b>19,4</b> | <b>13,5</b> | <b>13,3</b> |

Bij de berekening van de gemiddelde bezoldiging van de overige medewerkers over 2020 en 2021 is geen rekening gehouden met de door de overheid ingestelde regelingen in het kader van NOW en TWO<sup>1)</sup>, omdat bij deze regelingen de werknemers in dienst blijven van de Groep.

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

| x € miljoen                                     | 2024   | 2023  | 2022  | 2021  | 2020  |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|
| Omzet   | 2.890  | 2.859 | 2.483 | 1.898 | 1.946 |
| Ebitda  | 138    | 137   | 126   | 109   | 75    |
| Ebit  | 43     | 15    | 43    | 25    | (76)  |
| Dividend  | 18     | 13    | 24    | 0     | 0     |
| CO <sub>2</sub> -reductie sinds 2010 in % omzet | 48,6   | 38,9  | 33,4  | 19,5  | 22,7  |
| Scope 1-2-emissies (ton CO <sub>2</sub> -eq)    | 56.176 |       |       |       |       |

### Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 60 duizend (2023: € 58) en voor de overige commissarissen bij een volledig jaar € 46 duizend (2023: € 40). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van € 40 duizend (2023: € 32). De beloning is niet afhankelijk

van het resultaat. De totale beloning beliep € 299 duizend (2023: € 270). 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             | 2024       | 2023       | 2022       | 2021       | 2020       |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Dirk Anbeek, voorzitter | 65         | 22         | 0          | 0          | 0          |
| Gert van de Weerdhof    | 50         | 45         | 48         | 50         | 48         |
| Aart Duijzer            | 59         | 50         | 44         | 0          | 0          |
| Inge Plochaet           | 59         | 48         | 31         | 0          | 0          |
| Angelique de Vries      | 49         | 40         | 31         | 0          | 0          |
| Freek Rijna             | 17         | 63         | 68         | 73         | 65         |
| Hans Kamps              | 0          | 2          | 55         | 53         | 50         |
| Marianne van Leeuwen    | 0          | 0          | 0          | 31         | 50         |
| Pieter Boone            | 0          | 0          | 0          | 40         | 22         |
| Bart Karis              | 0          | 0          | 0          | 0          | 20         |
| <b>Totaal</b>           | <b>299</b> | <b>270</b> | <b>277</b> | <b>246</b> | <b>255</b> |

<sup>1)</sup> Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid in Nederland en Tijdelijke Werkloosheid door Overmacht in België.

# Duurzaamheids- verslag

Binnen Sligro Food Group gaan duurzaam ondernemen en bedrijfseconomisch rendement al vele jaren hand in hand. De CSRD voegt aan ons duurzaamheidsverslag 2024 een nieuwe, gereguleerde dimensie toe.



# Duurzaam ondernemen

Als beursgenoteerd familiebedrijf vinden wij het vanzelfsprekend om verantwoordelijkheid te nemen voor onze medewerkers, de werknemers in onze keten en omgeving, met aandacht voor duurzame groei en toekomstige generaties. Daarbij is ook het realiseren van een acceptabel bedrijfseconomisch rendement randvoorwaardelijk, immers zonder economisch rendement ook geen mogelijkheid om duurzaam te investeren. Duurzaam ondernemen is één van de zes strategische pijlers van de Groep, zoals ook opgenomen in het hoofdstuk 'Onze strategie' van het bestuursverslag.

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

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

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

Ook **governance** binnen Sligro Food Group is van belang. Dit komt mede tot uiting in ons materieel onderwerp ten aanzien van zakelijk gedrag. Zakelijk gedrag wordt primair bepaald door de cultuur binnen ons bedrijf, maar daarnaast richten wij ons ook op ons beleid en concrete zaken zoals onze gedragscode, de klokkenluidersregeling en e-learning om dit te delen binnen onze organisatie.

In dit duurzaamheidsverslag blikken we terug op onze prestaties in 2024 en kijken we vooruit naar onze ambities en maatregelen op milieu, sociaal en governance gebied (ESG, ofwel Environment, Social and Governance).

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

## Duurzaamheidspijlers van de CSRD



**Milieu**



**Sociaal**



**Governance**



## Materiële duurzaamheidsonderwerpen



### Milieu

#### Klimaatverandering ESRS E1

- Broeikasgasemissies
- Energieverbruik

#### Verontreiniging ESRS E2

#### Water en mariene hulpbronnen ESRS E3

- Beheer van vissoorten

#### Biodiversiteit en ecosystemen ESRS E4

- Dierenwelzijn
- Soortenrijkdom
- Ontbossing

#### Materiaalgebruik en circulaire economie ESRS E5

- Afval en verpakkingsmaterialen



### Sociaal

#### Eigen personeel ESRS S1

- Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen
- Medewerkerstevredenheid en ontwikkeling

#### Werknemers in de waardeketen ESRS S2

- Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen in de keten

#### Getroffen gemeenschappen ESRS S3

#### Consumenten en eindgebruikers ESRS S4

- Gezondheid en voeding consument
- Voedselveiligheid



### Governance

#### Zakelijk gedrag ESRS G1

- Bedrijfsethiek en integriteit
- Informatiebeveiliging en privacy

### Visie

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

### Beleid

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

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

### **Exclusieve Merken**

Onze Exclusieve Merken bestaan uit de eigen merken en de exclusieve import. Eigen merken zijn producten die Sligro Food Group zelf heeft ontwikkeld en die alleen bij Sligro Food Group beschikbaar zijn. Exclusieve import waarvan Sligro Food Group merkeigenaar is betreffen producten die in Nederland of België alleen bij Sligro Food Group beschikbaar zijn en waar wij een grote invloed op hebben omdat wij tevens de merkeigenaar zijn.

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

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

### **Duurzamer alternatief**

We beschikken over een breed assortiment van circa 75.000 artikelen. Voor dit assortiment hebben we een duidelijke duurzaamheidsvisie: We stimuleren klanten tot het maken van een duurzamere keuze, hun duurzamere keuze. Dit doen we door het aanbod van producten, die geproduceerd zijn met aandacht voor mens, milieu en gezondheid, toegankelijk en onderscheidend herkenbaar te maken. Een duurzamer alternatief beschikt over ten minste een onafhankelijk, transparant en gecontroleerd keurmerk zoals gedefinieerd door Milieu Centraal. Het keurmerk valt dan binnen onze eigen 'eerlijk & heerlijk' kwalificatiemethodiek waarmee we klanten helpen om voor een duurzamer alternatief te kiezen. Wij volgen tien van de twaalf topkeurmerken van Milieu Centraal, aangevuld met enkele voldoende scorende keurmerken uit hun Keurmerkenwijzer.

Meer informatie over eerlijk & heerlijk is te vinden op de website [Eerlijk & heerlijk: een verantwoorde keuze | Sligro.nl](https://www.sligro.nl/eerlijk-heerlijk).

### **Over dit duurzaamheidsverslag**

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

### **Werkwijze en borging in de organisatie**

Duurzaam ondernemen is één van de zes strategische pijlers van de Groep. Dit zorgt voor de juiste aandacht en borging van onze duurzaamheidsontwikkeling. De Directie (Executive board) is verantwoordelijk voor duurzaam ondernemen en wordt daarbij ondersteund door de ESG Stuurgroep. Deze stuurgroep, onder voorzitterschap van de CEO, bereidt beleidsmatige keuzes en doelstellingen voor die worden vastgesteld door

de Directie. De individuele leden van de ESG Stuurgroep hebben verantwoordelijkheid voor de operationele uitvoering en borging van het beleid binnen hun afdeling of vakgebied en jaarplanacties om de doelstellingen te realiseren. De ESG Stuurgroep als geheel volgt in haar twee maandelijks overleg de progressie en stuurt bij waar nodig.

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

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

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

## Onze plaats in de keten

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

## Transparante keten

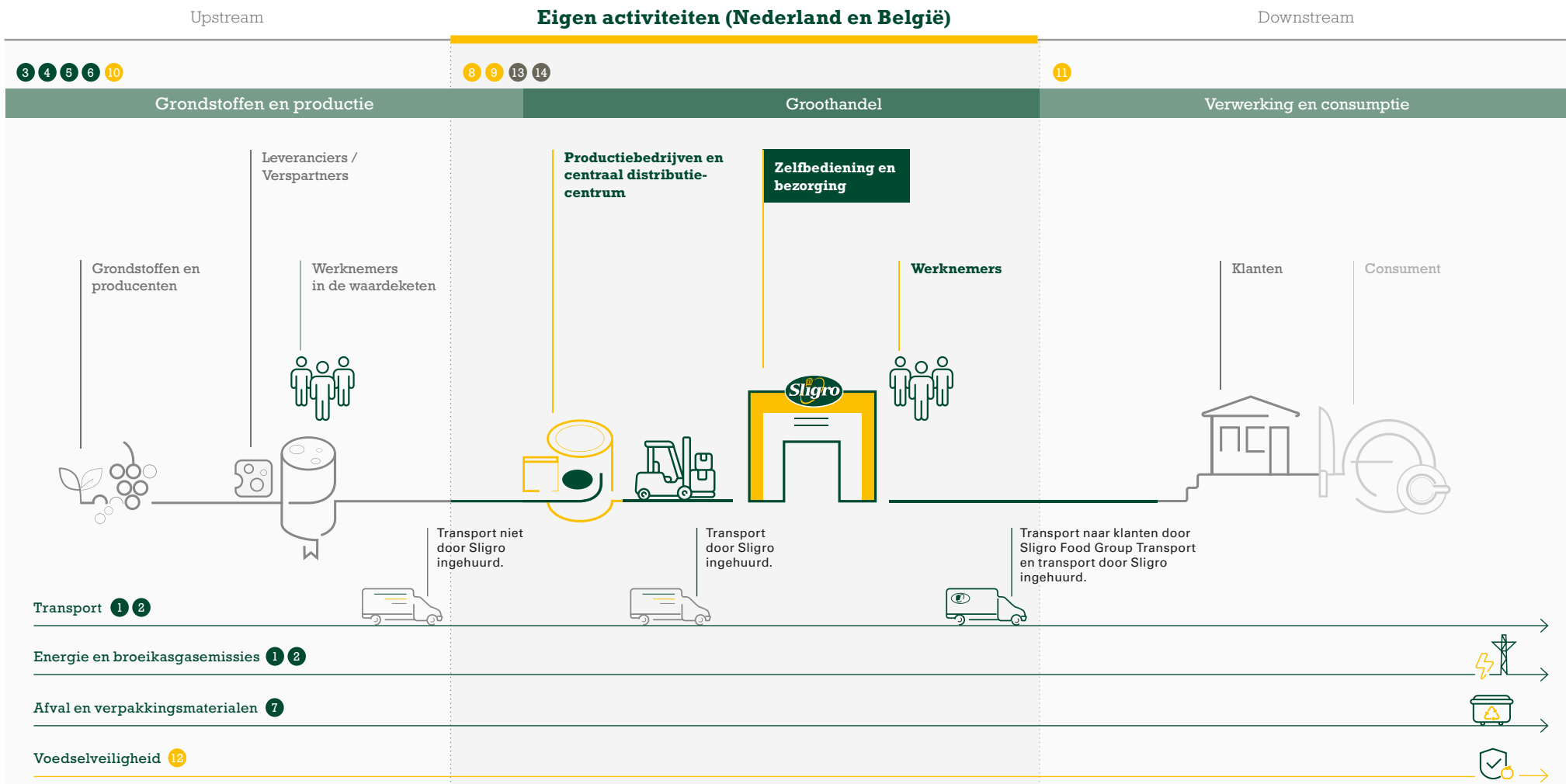
In de keten is onze invloed het grootst bij onze directe leveranciers. In ons [Leveranciershandboek](#) is beschreven welke operationele informatie en data nodig is om zaken met ons te kunnen doen. Daarnaast is er in het handboek veel aandacht voor onze visie op duurzaam ondernemen, onze kernwaarden,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

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

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

# Waardeketen

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



## Materiële duurzaamheidsonderwerpen

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

● Milieu
 ● Sociaal
 ● Governance

# Algemeen

## Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van het duurzaamheidsverslag.

### Kaders en selectie van gegevens

Het duurzaamheidsverslag is opgesteld in overeenstemming met de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zoals opgenomen in de CSRD die is vastgesteld door de EU. Vooruitlopend op de omzetting van dit raamwerk in Nederlandse wetgeving hebben wij besloten om dit nu al toe te passen. Het duurzaamheidsverslag is opgedeeld in de hoofdstukken 'Milieu', 'Sociaal' en 'Governance'. In deze hoofdstukken zijn de voor de Groep relevante duurzaamheidsthema's opgenomen die volgens onze dubbele materialiteitsanalyse (DMA) als materieel zijn beschouwd. De reikwijdte van onze DMA en de daarbij toegepaste methodologie en veronderstellingen worden verder toegelicht in de paragraaf Dubbele materialiteitsanalyse. Alle gegevens over broeikasgasemissies (scope 1, 2 en 3) worden gerapporteerd op basis van het Greenhouse Gas Protocol.

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

### Basis voor metingen

De waarderingsgrondslagen in het boekjaar zijn gebaseerd op de hiervoor genoemde ESRS standaarden. Dat betekent dat ESG maatstaven zoals gerapporteerd in voorgaande jaren vanaf boekjaar 2024 zijn aangepast aan de volgens de ESRS verplichte definities. De gebruikte definities, veronderstellingen en emissiefactoren staan vermeld in de bijlage 'Grondslagen en veronderstellingen', samen met referenties. Aangezien het boekjaar 2024 het eerste boekjaar is waarin wij rapporteren onder de ESRS standaarden zijn in overeenstemming met paragraaf ESRS 1 - 10.3 een aantal maatstaven nog niet opgenomen. De maatstaven waarvoor wij deze infasering hebben toegepast zijn nader gespecificeerd in het hoofdstuk '[Bijlagen en openbaarmakingsvereisten](#)' op pagina 133.

### Consolidatie en reikwijdte

De gegevens in het duurzaamheidsverslag zijn geconsolideerd volgens dezelfde grondslagen als de jaarrekening (zie paragraaf '[1. Grondslagen voor de consolidatie](#)' van de jaarrekening). De geconsolideerde ESG-gegevens omvatten daarom de gegevens van Sligro Food Group N.V. en de dochterondernemingen waarover Sligro Food Group N.V. overheersende zeggenschap heeft. Intragroepgegevens worden, voor zover van toepassing en mogelijk, geëlimineerd bij het opstellen van het duurzaamheidsverslag.

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

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

Het duurzaamheidsverslag heeft ook betrekking op de activiteiten in de upstream en downstream waardeketen van de Groep. De kaders van de gerapporteerde gegevens in dit verslag staan opgenomen in de thematische hoofdstukken van dit verslag, in het bijzonder: Klimaatverandering (E1), Water en mariene hulpbronnen (E3), Biodiversiteit en Ecosystemen (E4), Materiaalgebruik en circulaire economie (E5), Werknemers in de waardeketen (S2) en Consumenten en eindgebruikers (S4).

### Beperkingen van het duurzaamheidsverslag

Het duurzaamheidsverslag 2024 markeert het eerste jaar waarin wij rapporteren volgens de nieuwe ESRS-standaarden voor duurzaamheidsrapportering. Dit eerste jaar brengt onzekerheden met zich mee door onder andere het ontbreken van historische informatie, sectorspecifieke standaarden en betrouwbare (markt) informatie. Daarnaast zijn implementatierichtlijnen en overige regelgeving ook nog onderhanden en heeft omzetting van de CSRD in de Nederlandse wetgeving per heden nog niet plaatsgevonden. Als gevolg hiervan hebben wij bij het opstellen van dit duurzaamheidsverslag te maken met de volgende relevante inherente beperkingen:

- Door de eerste toepassing hebben we aannames, schattingen en oordelen toegepast op de verantwoorde informatie die onzekerheden met zich meebrengen. Wij hebben met de grootste zorgvuldigheid en inspanning onze berekeningen en schattingen uitgevoerd, desondanks kan het voorkomen dat door het beschikbaar komen van aanvullende informatie, interpretaties en/of inzichten in de toekomst de uitkomsten van de verantwoorde berekeningen en schattingen anders uitvallen.
- Wij werken continu aan het versterken van het interne beheersingssysteem met betrekking tot duurzaamheidsinformatie. Dit proces zal bijdragen aan de consistentie en betrouwbaarheid van toekomstige duurzaamheidsverslagen.
- In dit verslagjaar ondervinden we beperkingen door het ontbreken van voldoende gegevens uit de waardeketen. Aangezien een groot deel van onze waardeketen in 2024 nog niet onder de rapporteringsverplichting

valt, is er sprake van een achterstand in het beschikbaar stellen van relevante informatie. Naarmate meer partijen in de waardeketen hun rapportageprocessen ontwikkelen, verwachten we meer volledige en nauwkeurige data te kunnen opnemen.

- Door het ontbreken van historische informatie ten aanzien van duurzaamheidsrapportering die vergelijking met andere ondernemingen onmogelijk maakt, alsmede specifieke standaarden, kunnen interpretaties, meettechnieken en schattingen die gebruikt zijn niet uniform zijn tussen ondernemingen.

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

### Beperkingen van het dubbele materialiteitsanalyse proces

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

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

## Belangrijkste oordelen, schattingen en veronderstellingen

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

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

## Vergelijkende cijfers

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

In lijn met ESRS 1.136 is gebruik gemaakt van de vrijstelling om in het eerste jaar dat het duurzaamheidsverslag op basis van de CSRD wordt opgesteld, geen vergelijkende cijfers op te nemen, tenzij deze cijfers in voorgaande jaren al zijn gerapporteerd.

## Verwijzingen en andere EU-wetgeving

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

## Doelstellingen

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

# Dubbele materialiteitsanalyse

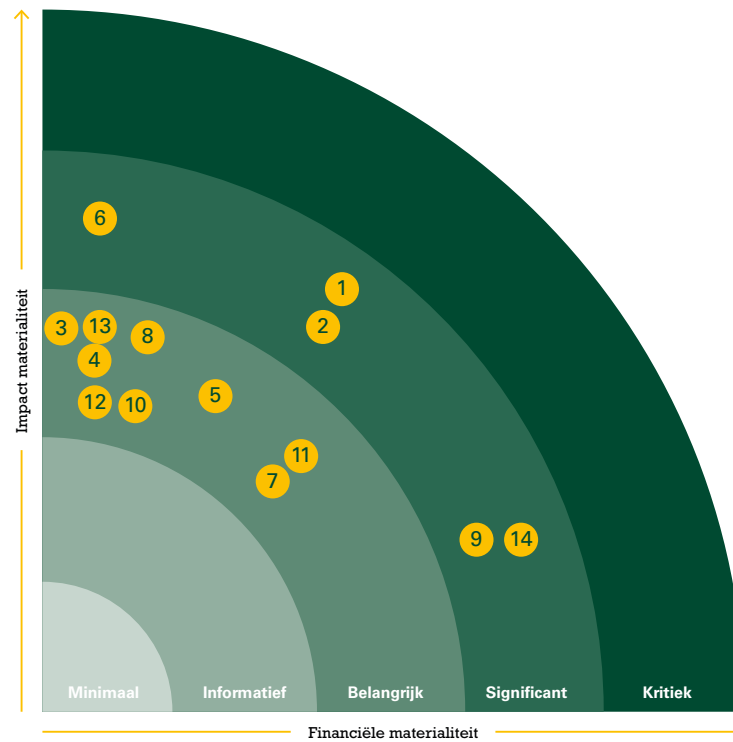
## Introductie

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

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

## Resultaten

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

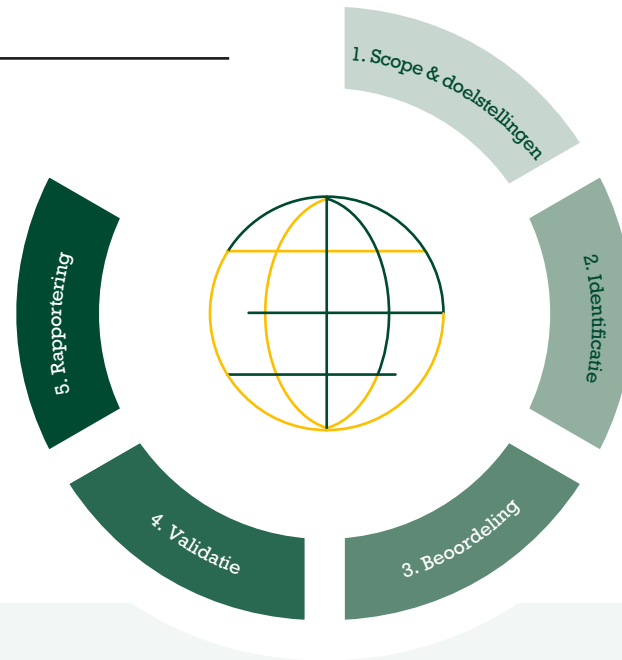


### Materiële duurzaamheidsonderwerpen

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



## Dubbele materialiteitsbeoordeling



### 1. Scope en doelstellingen

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

### 2. Identificatie

Identificeren en definiëren van potentiële materiële onderwerpen.

### 3. Beoordeling

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

### 4. Validatie

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

### 5. Rapportering

De resultaten en het proces van de materialiteitsbeoordeling documenteren.

## Materiële duurzaamheidsgerelateerde impacts, risico's en kansen

Zoals te zien is in de tabel op [pagina 80](#), hebben wij veertien duurzaamheidsthema's als materieel beoordeeld voor Sligro Food Group. Elk materieel duurzaamheidsthema wordt nader toegelicht in de betreffende thematische hoofdstukken 'Milieu', 'Sociaal' en 'Governance'. Hierin specificeren wij voor elke materieel duurzaamheidsthema de sub-onderwerpen waarop onze materiële impacts, risico's en kansen betrekking hebben. We hebben in dit verslag beleid, maatregelen, doelen en maatstaven uitgewerkt voor de materiële impacts, risico's en kansen.

### Methodologieën en aannames

#### Proces

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

#### Processtappen

##### 1. Definiëren wat materialiteit betekent

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

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

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

### 3. Beoordeling welke onderwerpen materieel zijn

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

### 4. Afstemming en validatie met externe stakeholders

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

In dit kader zijn de voorlopige uitkomsten van de materialiteitsanalyse uit stap 3 besproken met externe stakeholders. De dialoog gebeurt op

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

### 5. Evaluatie en vaststelling uitkomsten

De uitkomsten van de stappen 1 tot en met 4 zijn besproken met de ESG Stuurgroep en met de Directie van Sligro Food Group. Hierbij zijn alle aspecten gevalideerd en zijn de uitkomsten van de materialiteitsanalyse, zoals opgenomen op [pagina 80](#), door de Directie vastgesteld. Uiteindelijk leverde de vastgestelde materialiteitsdrempel een definitieve lijst van veertien thema’s op die werden beoordeeld als ‘belangrijk’ of hoger. De definitieve lijst is ten slotte besproken en vastgesteld door de Raad van Commissarissen.

| Stakeholder           | Hoe is de stakeholder dialoog uitgevoerd  | Doelstelling  |
|-----------------------|---|---|
| Aandeelhouders        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bespreken initiële resultaten DMA</li> <li>- Directe dialoog en bespreking met grote aandeelhouders (&gt;3%)</li> <li>- Toelichting en bespreken op AvA en capital market day</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzicht in verwachtingen ten aanzien van duurzaamheid</li> <li>- Verantwoordelijke investeerders aantrekken</li> <li>- Transparantie vergroten</li> </ul>    |
| Strategische partners | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bespreken initiële resultaten DMA</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrouwen opbouwen</li> <li>- Duurzame oplossingen bieden</li> </ul>  |
| Overige leveranciers  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Benadering via enquêtes</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrouwen opbouwen</li> <li>- Duurzame oplossingen bieden</li> </ul>  |
| Klanten               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Benadering via enquêtes</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duurzame oplossingen bieden</li> <li>- Klanten informeren over duurzame keuzes</li> </ul>  |
| Financiers            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informeren initiële resultaten DMA</li> <li>- Vragenlijst verstrekt</li> <li>- Bespreking met aanvullende toelichting voor een aantal financiers</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzicht krijgen in de standpunten van vertegenwoordigers</li> <li>- Verantwoordelijke investeerders aantrekken</li> <li>- Transparantie vergroten</li> </ul> |
| Werknemers            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bespreken initiële resultaten DMA</li> <li>- Toelichting en bespreking met OR</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrijpen percepties en ervaringen van werknemers</li> <li>- Bijdragen aan een duurzame werkomgeving</li> </ul>  |
| Overig                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bespreken initiële resultaten DMA</li> <li>- Toelichting en bespreking met RvC</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrijpen percepties en ervaringen</li> <li>- Inzicht krijgen in standpunten</li> </ul>  |

### **Toepassingsgebied**

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

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

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

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

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

### **Scoring**

#### **Impacts (*inside out* -> *impact materialiteit*)**

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

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

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


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

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

### **Drempels**

Wij hebben de materialiteitsdrempels vastgesteld op 'belangrijk'. Dit betekent dat impacts, risico's en kansen met een score van 'belangrijk' of hoger als materieel worden beschouwd. In de tabel op [pagina 84](#) is duidelijk gemaakt wat de voor Sligro Food Group materiële onderwerpen zijn.

# Connectiviteitsmatrix

|  | Materieel thema                                | Materiële onderwerpen   | Impact mate-rialiteit   | Financiële mate-rialiteit | Belangrijkste impact, risico en/of kans  | Plaats in de waardeketen  | Tijds-horizon | Link SDG | Referentie, vanaf |        |
|--|--|---|---|---------------------------|--|---|---------------|----------|-------------------|--------|
| <br><b>Milieu</b>  | <b>Klimaat-verandering</b>                     | Broeikasgasemissies   | ✓   | ✓                         | De effecten van de klimaatverandering zoals stijgende temperaturen en extreme weersomstandigheden en daarmee bijvoorbeeld mislukte of verminderde oogsten, kunnen de beschikbaarheid van bepaalde producten of inkoopkosten beïnvloeden via hogere grondstof- of inkooprijzen. |   |               |          | p. 87             |        |
|  |  | Sligro Food Group heeft een negatieve impact op de klimaatverandering middels de broeikasgasemissies van het eigen energieverbruik (scope 1-2) en in de keten (scope 3) door activiteiten zoals landbouw en transport.  |   |                           |  | p. 87   |               |          |                   |        |
|  |  | Er bestaat een financieel risico rond het reduceren van broeikasgas-emissies door tekorten in de markt aan beschikbare elektriciteit, hoger dan verwachte investeringsuitgaven voor verbouwingen, stijgende materiaal-prijzen van koelinstallaties en elektrische transportmiddelen, onverwachte regelgeving rond dieseltransporten en mogelijke boetes op uitstoot van chemische koelmiddelen. |   |                           |  | p. 87   |               |          |                   |        |
|  |  | Energieverbruik   |   | ✓                         | Door het verminderen van energie-efficiëntiemaatregelen en subsidie-regelingen, kan verdere reductie van kosten worden gerealiseerd. Dit kan ook door contractuele overeenkomsten met onze energieleveranciers.  |   |               |          | p. 87             |        |
|  | <b>Water en mariene hulpbronnen</b>            | Ontbossing en beheer van vissoorten   | ✓   |                           | Het inkopen van mariene hulpbronnen zoals visproducten kan een mogelijke negatieve impact hebben op water- en mariene ecosystemen.   |   |               |          | p. 100            |        |
|  |  | <b>Biodiversiteit en ecosystemen</b>  | Dierenwelzijn   | ✓                         |  | Sligro Food Group kan een negatieve impact hebben op dierenwelzijn door het inkopen en aanbieden van dierlijke producten zoals eieren, vlees en zuivel.   |               |          |                   | p. 102 |
|  |  |   | Soortenrijkdom  | ✓                         |  | Via de toeleveringsketen kan Sligro Food Group indirect invloed uitoefenen op de biodiversiteit en ecosystemen die gerelateerd zijn aan de inkoop van de (ruwe) landbouwproducten en verpakkingsmaterialen. Sligro Food Group ziet een risico in het verlies van biodiversiteit omdat dit de beschikbaarheid van voedselproducten kan verlagen. |               |          |                   | p. 102 |
|  | <b>Materiaalgebruik en circulaire economie</b> | Ontbossing  | ✓   |                           | In de toeleveringsketen van Sligro Food Group kunnen landbouwactiviteiten leiden tot de omzetting van natuurlijke ecosystemen door ontbossing.   |   |               |          | p. 102            |        |
|  |  | Afval- en verpakkings-materialen  | ✓   | ✓                         | Sligro Food Group draagt bij aan voedselveiligheid en vermindering van verspilling door duurzame productverpakkingen te gebruiken. Binnen de wettelijke kaders zoeken wij naar manieren om de milieu-impact van verpakkingen te reduceren.                                     |   |               |          | p. 106            |        |
|  |  |   | Er bestaat een negatieve impact op (voedsel)afval binnen op onze eigen activiteiten omdat er altijd producten zullen overblijven waarvoor geen alternatieve bestemming is en daarmee voedselafval ontstaat. |                           |  |   | p. 106        |          |                   |        |
| Naast voedselafval heeft Sligro Food Group ook een negatieve impact op non-food afval dat ontstaat door onze operationele processen. Sligro Food Group kan financiële voordelen behalen door afval gescheiden aan te bieden, waardoor het geschikt is voor verwerking tot nieuwe grondstoffen. |  |   |   | p. 106                    |  |   |               |          |                   |        |

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

| Materieel thema   | Materiële onderwerpen  | Impact materialiteit                   | Financiële materialiteit | Belangrijkste impact, risico en/of kans   | Plaats in de waardeketen | Tijds-horizon | Link SDG | Referentie, vanaf |
|---|--|--|--------------------------|---|--------------------------|---------------|----------|-------------------|
| <br><b>Sociaal</b>      | Eigen personeel  | Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen | ✓                        | Sligro Food Group kan een negatieve impact hebben op het welzijn van haar personeel, met name op het gebied van werk-privébalans  |                          |               |          | p. 112            |
|   |  |  |                          | Sligro Food Group heeft een positieve impact door het onderwijs van werknemers te bevorderen middels het aanbieden van carrièreontwikkelingsmogelijkheden, waaronder interne en externe trainingen en regelmatige prestatiebeoordelingen.   |                          |               |          | p. 112            |
|   | Het aanbieden van gelijke kansen en het voorkomen van discriminatie binnen haar eigen activiteiten kan voor Sligro Food Group een positieve impact hebben. |  |                          |   | p. 112                   |               |          |                   |
|   | Medewerkerstevredenheid en ontwikkeling  | ✓                                      | ✓                        | Het stimuleren van eerlijke beloning, sociale zekerheid en vrijheid van vereniging (OR) heeft een positieve impact op werknemerstevredenheid en het behoud van werknemers. Verhoogde werknemerstevredenheid zal naar verwachting leiden tot een beter welzijn en bijdragen aan een positievere werkomgeving.  |                          |               |          | p. 112            |
| Werknemers in de waardeketen  | Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen in de keten   | ✓                                      | ✓                        | Sligro Food Group kan een positieve impact uitoefenen op leefbare lonen door hun producten in te kopen bij bedrijven die leefbare inkomens bieden aan hun werknemers.   |                          |               |          | p. 119            |
|   |  |  |                          | Sligro Food Group ziet potentiële financiële risico's door ongezonde werkcondities en overtredingen van veiligheidsnormen die potentiële reputatieschade en financiële boetes met zich mee brengen. Daarnaast zijn er mogelijk negatieve impacts op gezondheidsproblemen in sectoren waar gewerkt wordt met pesticiden en/of chemicaliën.   |                          |               |          | p. 119            |
| Consumenten en eindgebruikers   | Gezondheid en voeding consument  | ✓                                      |                          | Sligro Food Group kan de negatieve impact op de gezondheid van consumenten verminderen met het productaanbod door klanten te informeren over gezondheidseffecten van producten en een gezonde variant aan te bieden.  |                          |               |          | p. 123            |
|   | Voedselveiligheid  | ✓                                      | ✓                        | De veiligheid en kwaliteit van producten binnen de toeleveringsketen van Sligro Food Group is essentieel. Producten die ernstige gezondheidsrisico's bij klanten veroorzaken kunnen leiden tot mogelijke (financiële) risico's zoals reputatieschade, terugroepacties of, in zeer ernstige gevallen, juridische vervolging.   |                          |               |          | p. 123            |
| <br><b>Governance</b> | Zakelijk gedrag  | ✓                                      |                          | In zowel de upstream als downstream waardeketen van Sligro Food Group kunnen ethische vraagstukken zoals omkoping, corruptie en concurrentieverstorende praktijken voorkomen. Binnen de eigen activiteiten kunnen vergelijkbare problemen, zoals oneerlijke concurrentie of handel met voorkennis, zich voordoen.   |                          |               |          | p. 128            |
|   | Informatiebeveiliging en privacy   | ✓                                      | ✓                        | Sligro Food Group kan een financieel risico lopen of een negatieve impact hebben op de gegevensbeveiliging en privacy van zakelijke partners in de waardeketens. Onvoldoende of ineffektieve controles op gegevensbeveiliging en privacy kunnen de kwetsbaarheid van deze partners vergroten. Binnen de eigen activiteiten draagt Sligro Food Group ook de verantwoordelijkheid voor de beveiliging en privacy van bedrijfsgegevens en die van de medewerkers; onvoldoende beveiligingsmaatregelen kunnen de kwetsbaarheid van het personeel van de groep verhogen. |                          |               |          | p. 128            |

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



# Milieu

**27.348** ton CO<sub>2</sub>-eq

Scope 1-emissies

Doelstelling 2030: 15.000

**27,3%**

Omzet duurzamer alternatief - categorieën dierenwelzijn

Doelstelling 2030: 31,0

**28.828** ton CO<sub>2</sub>-eq

Scope 2-emissies marktgebaseerd

Doelstelling 2030: 5.000

**13,8%**

Omzet duurzamer alternatief - categorieën soortenrijkdom

Doelstelling 2030: 19,0

**1.695.950** ton CO<sub>2</sub>-eq

Scope 3-emissies

**13.298** ton

Totale hoeveelheid afval

Doelstelling 2030: 13.400



# Milieu

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

## Klimaatverandering (E1)

### Introductie

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

### Transitieplan voor klimaatmitigatie (E1-1)

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

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

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

Onze doelstelling is om de scope 1-2-emissies (marktgebaseerd) te reduceren naar maximaal 52.000 tCO<sub>2</sub>eq in 2025 ten opzichte van 56.176 tCO<sub>2</sub>eq in basisjaar 2024. In 2030 streven we naar scope 1-2-emissies (marktgebaseerd) van maximaal 20.000 tCO<sub>2</sub>eq. Deze doelstelling voor 2030 is verenigbaar met de Overeenkomst van Parijs.

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

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



Een aanzienlijk deel van onze investeringen wordt jaarlijks ingezet op verduurzaming en ombouw van onze vestigingen en de verduurzaming van onze transportactiviteiten. Onze investeringen in 2024 worden toegelicht in de Financiële resultaten en in de EU-taxonomie CapEx tabel die is opgenomen in de bijlagen. Over de jaren 2025 tot en met 2030 verwachten we jaarlijks investeringen van redelijk vergelijkbare omvang te moeten doen om de scope 1-2-emissiereductiedoelstelling van 2030 te behalen. Het inkopen van stroom uit hernieuwbare bronnen in plaats van grijze stroom heeft vooralsnog een beperkte stijging van onze huisvestingskosten tot gevolg. We onderkennen een risico op kostenstijging van 'groene stroom'. Vandaar dat we ook blijven inzetten op reductie van het energieverbruik en eigen hernieuwbare energieopwekking.

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

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

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

## Strategie en businessmodel (ESRS 2 SBM-3)

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

In het laatste kwartaal van 2024 is op basis van de uitgevoerde klimaatrisicoanalyse en transitierisicoanalyse een veerkrachtanalyse uitgevoerd. Door de relatief beperkte klimaatrisico's op de eigen activa en de wijde verspreiding van zelfbedieningsgroot- en bezorgservicegroot- handels over Nederland en België zijn wij voldoende veerkrachtig om gevolgen van eventuele klimaatincidenten in beide landen op te vangen.

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

Nieuwe wet- en regelgeving rond de energietransitie volgen wij op de voet. Wij hebben tijdig ingespeeld op de invoering van zero-emissiezones voor vracht- en bestelauto's in veertien binnensteden en hebben onze investeringsplannen bijgesteld om oude koelinstallaties die nog gebruikt worden van chemische koelmiddelen tijdig te vervangen. Wij verwachten niet dat dit tot grote wijzigingen leidt in onze strategische planning. Een betrouwbare overheid die niet continu 'tijdens de wedstrijd de spelregels aanpast' is daarvoor wel een basisvoorwaarde.





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

### ESRS E1 Klimaatverandering

| Materiële impact, risico of kans   | Omschrijving   |
|------------------------------------|--|
| Klimaatadaptatie (fysiek risico)   | Sligro Food Group kan een financieel risico lopen door de effecten van de klimaatverandering zoals stijgende temperaturen en extreme weersomstandigheden en daarmee door mislukte of verminderde oogsten. Hierdoor kunnen de beschikbaarheid van bepaalde producten of inkoopkosten beïnvloed worden via hogere grondstofprijzen en/of productiekosten.  |
| Klimaatmitigatie (impact)          | Sligro Food Group heeft een negatieve impact op de klimaatverandering middels de broeikasgasemissies van haar eigen energieverbruik (scope 1-2) en in de keten (scope 3) door activiteiten zoals landbouw, veeteelt en transport   |
| Klimaatmitigatie (transitierisico) | Sligro Food Group kan een financieel risico lopen rond het reduceren van broeikasgasemissies door tekorten in de markt aan beschikbare elektriciteit, hoger dan verwachte investeringsuitgaven voor verbouwingen, koelinstallaties en elektrische transportmiddelen door stijgende materialenprijzen, onverwachte en inconsistente regelgeving rond dieseltransporten en mogelijke boetes op uitstoot van chemische koelmiddelen |
| Energie (kans)                     | We kunnen onze operationele kosten verminderen via energie-efficiëntiemaatregelen en subsidieregelingen. Dit kan ook worden gerealiseerd door contractuele overeenkomsten met onze energieleveranciers.  |

<sup>1)</sup> Gedelegeerde Verordening (EU) 2021/2139

<sup>2)</sup> Gehanteerde scenario's: Shared Socioeconomic Pathways SSP1-2.6 (beperkte emissies) en SSP5-8.5 (grote emissies) van het IPCC.

## Klimaatrisicotoets

In 2024 hebben we de klimaatrisico's en klimaattransitierisico's in kaart gebracht.

### Fysieke klimaatrisico's in eigen activiteiten

We hebben beoordeeld welke activa van materieel belang zijn voor de continuïteit van onze bedrijfsactiviteiten. Dit betreft een deel van onze bedrijfspanden in Nederland en België.

In de EU Taxonomie zijn 28 klimaatgevaren<sup>1)</sup> geïdentificeerd. We hebben de klimaatgevaren die relevant zijn in Nederland en België in kaart gebracht. Voor zowel de huidige situatie als het verwachte klimaat in 2050 hebben we een beoordeling gedaan van de mogelijke impact van de verschillende soorten relevante klimaatgevaren op de geïdentificeerde activa, op basis van twee mogelijke klimaatscenario's<sup>2)</sup>. Wij achten een periode van 25 jaar vooruitkijken passend bij de levensduur van onze activa en strategische planning.

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

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



### **Fysieke klimaatrisico's in onze waardeketen**

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

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

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

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

### **Klimaattransitierisico's**

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

### **Klimaatbeleid (E1-2)**

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

### **Klimaatmitigatie, energie-efficiëntie en hernieuwbare energie**

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

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



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

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

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

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

Wij hebben de elektrificatie van onze eigen vrachtwagens in gang gezet en ook onze transportpartners vervangen delen van hun vloot met elektrische voertuigen. Bij de planning van de vervanging van de dieselvrachtwagens in onze vloot houden we rekening met de resterende levensduur en de beschikbaarheid van voldoende laadcapaciteit voor elektrische vrachtwagens in de steden waar onze bezorgservicegroothandels zich bevinden. Beschikbaarheid van voldoende capaciteit in het netwerk is daarbij een beperkende factor en de beschikbaarheid strookt niet altijd met de ambities van gemeenten om de binnenstad emissievrij te maken. Wij volgen die ontwikkelingen op de voet en zijn daar ambitieus in. Zo zijn we de eerste groothandel die vanaf begin 2025 de binnenstad van Amsterdam nagenoeg 100% elektrisch beleeft.

Ook onze kleinere interne en externe transportmiddelen zullen we aan het einde van de economische levensduur vervangen door elektrische alternatieven.

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

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

### **Klimaatadaptatie**

Wij houden de ontwikkelingen met betrekking tot klimaatrisico's nauwlettend in de gaten en zullen vanaf heden jaarlijks bepalen welke onderdelen van onze klimaatrisico-toetsen en transitierisico-toetsen wij herbeoordelen om mogelijke actieplannen bij te stellen.



## Sligro wint Logistiek Laadplein Award 2024

Onze visie, innovaties en 'best practices' voor het opladen van vrachtwagens, de laadinfrastructuur, slim laden en omgaan met netcongestie werden met de Logistiek Laadplein Award gewaardeerd. Voor de award werden 20 bedrijven genomineerd.

Bij onze Bezorgservice in Amsterdam worden 60 elektrische vrachtwagens geladen om dagelijks de binnenstad van Amsterdam emissieloos te bevoorraden. In dit congestiegebied is geen extra energie beschikbaar, dus maken we gebruik van zonnepanelen en wordt de beschikbare laadenergie slim over de vrachtauto's verdeeld.

## Maatregelen tegen klimaatverandering (E1-3)

Om invulling te geven aan het beleid hebben wij op de genoemde gebieden maatregelen genomen die moeten leiden tot energie-efficiëntie en een reductie van broeikasgasemissies. De totale investering in de verbouwing van onze bestaande bedrijfslocaties bedroeg in 2024 € 14 miljoen (EU CapEx: KM7.2). De vervanging van koelinstallaties tijdens verbouwingen is hierin meegenomen. Naast de verbouwingen is dit jaar € 4 miljoen (EU CapEx: KM7.3) geïnvesteerd in koel- en vriesinstallaties en ledverlichting.

### Energie-efficiëntie

In 2024 hebben we in Nederland 26% van onze elektriciteit ingekocht uit hernieuwbare bronnen, waar we in 2023 nog 100% grijze stroom inkochten. Met onze grootste energieleverancier zijn reeds afspraken gemaakt om het percentage van 25% hernieuwbare stroom dat we dit jaar van hen hebben ingekocht, in 2025 te verhogen naar 50%. In 2024 hebben we voor € 1 miljoen (EU-CapEx KM7.6) geïnvesteerd in de uitbreiding van het aantal zonnepanelen op onze bezorgservicegroot-handels in Rotselaar en Evergem. Ook hebben we € 1 miljoen (EU CapEx: KM 7.4) geïnvesteerd in extra laadcapaciteit voor elektrische vrachtwagens bij onze bezorgservicegroot-handel in Amsterdam. Dit heeft een stijging in ons elektriciteitsverbruik tot gevolg, maar een daling in brandstofverbruik.

In 2024 hebben we onze bezorgservicegroot-handel in Drachten en zelfbedieningsgroot-handels in Gent en Texel 'gasloos' gemaakt, de isolatie verbeterd en voorzien van ledverlichting. Ook in 2025 zullen we enkele panden verbouwen en 'gasloos' maken. In Den Haag en Groningen zullen we nieuwe locaties betrekken en de oude locaties, waar we gasverwarming hadden, verlaten.

### Koelmiddelen

In 2024 hebben wij de oude koelinstallaties van de zelfbedieningsgroot-handels in Gent, Brussel en Texel vervangen. Ook is de koelinstallatie van de bezorgservicegroot-handel in Drachten vervangen. In 2025 verwachten wij vier oude koelinstallaties te vervangen en drie locaties met oude koelinstallaties in Den Haag en Groningen te sluiten.

## Verduurzaming transport

De totale investering in vrachtwagens bedroeg in 2024 € 21 miljoen (EU CapEx: KM6.6), waarvan € 9 miljoen dieselvrachtwagens uit de overname van Simon Loos, € 11 miljoen in 26 nieuwe elektrische vrachtwagens en € 1 miljoen in de ombouw van vier dieselvrachtwagens naar elektrische vrachtwagens.

Begin 2024 hebben we de transportactiviteiten ten behoeve van de Sligro Food Group bezorgservicegroot-handels in Amsterdam, Berkel en Rodenrijs en Drachten van Simon Loos overgenomen. De overgenomen activa betroffen met name dieselvrachtwagens. Deze overname veroorzaakt een verschuiving van emissies van scope 3 naar scope 1 maar heeft geen impact op de totale uitstoot als gevolg van ons bedrijfsproces.

We hebben in 2024 een tweede tranche van 26 elektrische vrachtwagens in gebruik genomen, waarvan 25 van Mercedes, zodat we met meerdere merken praktijkervaring opdoen. Deze vrachtwagens rijden naar klanten binnen de ring van Amsterdam. Daarmee sorteren we voor op de ambitieuze doelen van de stad Amsterdam waar uitstootvrije zones gelden voor onder andere vrachtwagens die per 2025 nieuw op kenteken worden gezet. De ervaringen in Amsterdam worden gebruikt bij een verdere uitrol, waarbij ook onze transportpartners betrokken zijn.

Medewerkers die gebruik maken van een leaseauto mogen sinds 2023 bij vervanging alleen nog de keuze te maken uit een volledig elektrische of plug-in-hybride auto en vanaf 2025 alleen nog uit volledig elektrische modellen.

## Klimaatdoelen (E1-4)

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



### Scope 1-emissies

Onze doelstelling is om in 2025 onze scope 1-emissies te reduceren tot maximaal 26.000 tCO<sub>2</sub>eq en in 2030 tot maximaal 15.000 tCO<sub>2</sub>eq. We verwachten deze doelstelling te kunnen halen, door vervanging van oude koelinstallaties en het ‘gasloos’ maken van onze panden.

### Scope 2-emissies

Wij streven naar reductie van onze scope 2-emissies (marktgebaseerd) tot maximaal 26.000 tCO<sub>2</sub>eq in 2025 en maximaal 5.000 tCO<sub>2</sub>eq in 2030 en verwachten deze doelstellingen te realiseren, door de installatie van zonnepanelen en inkoop van groene stroom. Over 2025 is ons doel om 25% van de elektriciteitsconsumptie van de Groep uit hernieuwbare bronnen te verkrijgen.

Onze scope 1-2 doelstelling voor 2030 is een reductie van 64% en is verenigbaar met de Overeenkomst van Parijs en in lijn met de actuele sectoroverschrijdende emissiereductiestreefwaarde van het Science Based Target Initiative<sup>3)</sup>. De doelen zijn niet afgeleid van een sectoraal decarbonisatietraject en er heeft geen externe assurance voor deze doelen plaatsgevonden.

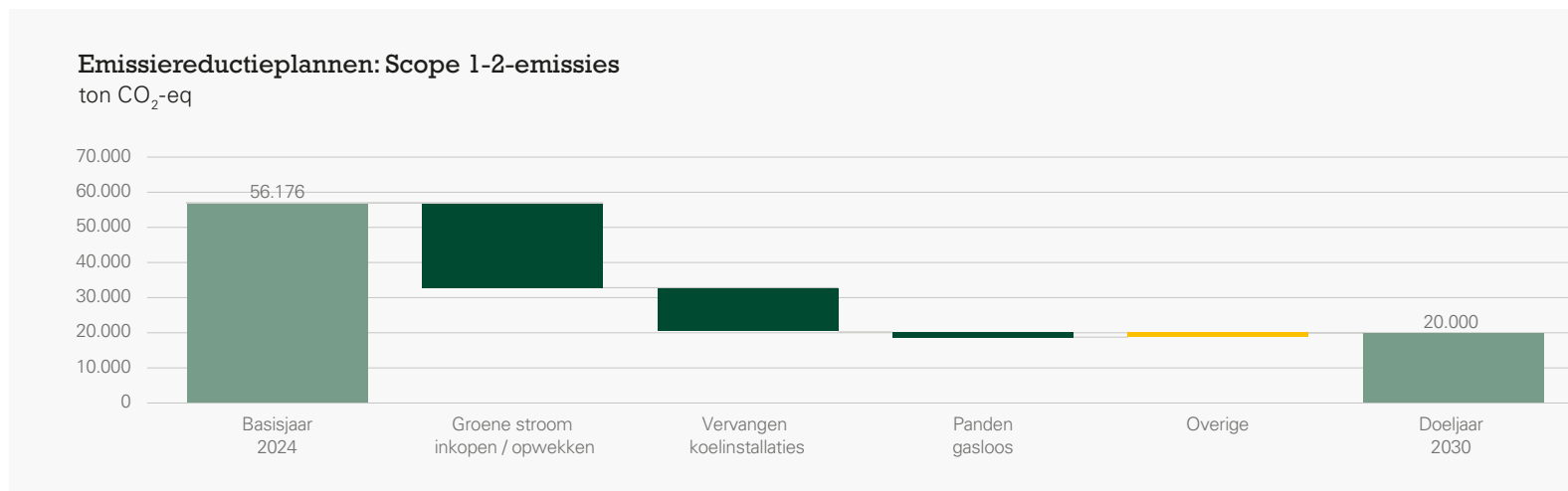
### Scope 3-emissies

Onze eerste scope 3-berekeningen over 2024 bevatten nog veel inschattingen en onze inzichten in de significante scope 3-emissies en mogelijkheden tot reductie zijn nog beperkt. Daarom hebben wij momenteel nog geen scope 3-doelstellingen bepaald.

### Energieconsumptie van hernieuwbare bronnen

Het meten van de energieconsumptie van hernieuwbare bronnen als percentage van totale energieconsumptie vinden we van belang. Hiervoor hebben wij 2024 als basisjaar gedefinieerd. In 2024 kwam 20% van onze energieconsumptie uit hernieuwbare bronnen. Onze doelstelling is om in 2025 minimaal 25% energieconsumptie uit hernieuwbare bronnen te verkrijgen en in 2030 minimaal 50%.

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



<sup>3)</sup> Pathways to Net-zero – SBTi Technical Summary (V1.0, oktober 2021: Traject sectoroverschrijdende reductie scope 1-2 2030 met 2024 als referentiejaar: minimaal 42%.



## Energie (E1-5)

### Energieverbruik en energiemix

| MWh   | 2024           |
|---|----------------|
| Brandstofverbruik uit kolen en kolenproducten   | 0              |
| Brandstofverbruik uit ruwe olie en petroleumproducten   | 32.280         |
| Brandstofverbruik uit aardgas   | 29.022         |
| Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen   | 0              |
| Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen   | 80.179         |
| <b>Totaal verbruik fossiele energie</b>   | <b>141.481</b> |
| <i>Aandeel fossiele bronnen in totale energieverbruik (%)</i>   | <i>75,5%</i>   |
| <b>Verbruik uit nucleaire bronnen</b>   | <b>7.741</b>   |
| <i>Aandeel verbruik uit nucleaire bronnen in totale energieverbruik (%)</i>   | <i>4,1%</i>    |
| Brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen, incl. biomassa (ook industrieel en gemeentelijk afval van biologische oorsprong, biogas, waterstof uit hernieuwbare bronnen enz.) | 0              |
| Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen   | 28.742         |
| Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie uit andere bronnen dan brandstof (non-fuel)   | 9.568          |
| <b>Totaal verbruik hernieuwbare energie</b>   | <b>38.310</b>  |
| <i>Aandeel hernieuwbare bronnen in totale energieverbruik (%)</i>   | <i>20,4%</i>   |
| <b>Totale energieverbruik</b>   | <b>187.532</b> |

### Energie-intensiteit per netto-opbrengst

| MWh/ x € miljoen                         | 2024         |
|--|--------------|
| Energie-intensiteit per netto-opbrengst  | 64,9         |
| <b>Totale omzet (in de jaarrekening)</b> | <b>2.890</b> |

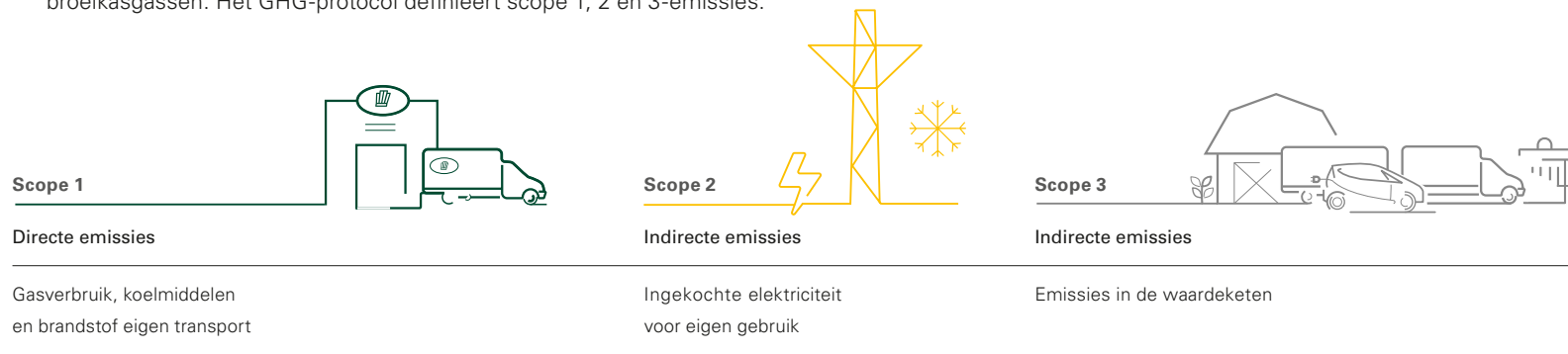
De activiteiten van de Groep betreffen voor het overgrote deel groothandelsactiviteiten (NACE-sectie G) en voor een zeer beperkt deel productie van voedselproducten (NACE sectie C), wat betekent dat alle activiteiten van de Groep zijn geclassificeerd als sectoren met een grote klimaatimpact en daarom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



## Broeikasgasemissies (E1-6)

| ton CO <sub>2</sub> -eq   | Retrospectief    | Mijlpalen en doelstellingen |                   |                                |
|---|------------------|-----------------------------|-------------------|--------------------------------|
|   | Basisjaar 2024   | Doelstelling 2025           | Doelstelling 2030 | Jaarlijks doel (%) / basisjaar |
| <b>Scope 1-emissies</b>   |                  |                             |                   |                                |
| Bruto scope 1-emissies  | 27.348           | 26.000                      | 15.000            | -9,5%                          |
| Percentage scope 1-emissies van gereguleerde emissiehandelssystemen (%) | 0%               |                             |                   |                                |
| <b>Scope 2-emissies</b>   |                  |                             |                   |                                |
| Bruto locatiegebaseerde scope 2-emissies                                | 29.035           |                             |                   |                                |
| Bruto marktgebaseerde scope 2-emissies                                  | 28.828           | 26.000                      | 5.000             | -25,3%                         |
| <b>Significante scope 3-emissies</b>                                    |                  |                             |                   |                                |
| Totaal bruto indirecte (scope 3)-emissies                               | <b>1.695.950</b> |                             |                   |                                |
| Categorie 1. Gekochte goederen en diensten                              | 1.695.950        |                             |                   |                                |
| <b>Totale broeikasgasemissies</b>                                       |                  |                             |                   |                                |
| Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd)                           | 1.752.333        |                             |                   |                                |
| Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd)                             | 1.752.126        |                             |                   |                                |
| <b>Scope 1-2-broeikasgasemissies (marktgebaseerd)</b>                   | <b>56.176</b>    | <b>52.000</b>               | <b>20.000</b>     | <b>-15,8%</b>                  |

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

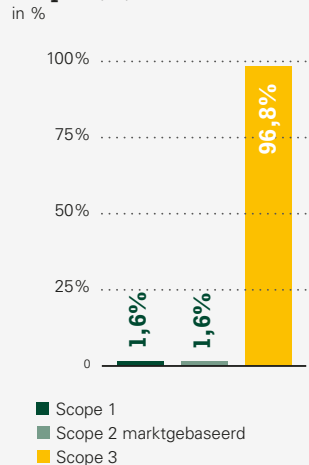


### GHG emissies

Scope 1, 2, 3



### Scope 1, 2, 3-emissies



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

#### Scope 1

Scope 1-emissies zijn directe broeikasgassen uit bronnen die ons eigendom zijn of door ons beheerd worden. Dit betreft de CO<sub>2</sub>-uitstoot door de verbranding van fossiele brandstoffen door onze transportmiddelen en het gas dat we gebruiken in een deel van onze locaties. Daarnaast betreft het ook de chemische koelmiddelen met een hoog GWP<sup>4)</sup> die worden gebruikt in onze oudere koelinstallaties.

#### Scope 2

Scope 2-emissies zijn indirecte emissies als gevolg van de opwekking van ingekochte elektriciteit uit niet-hernieuwbare bronnen. Deze emissies worden niet op onze locaties gegenereerd, maar worden toch direct beïnvloed door ons verbruiksniveau en contractuele afspraken. We rapporteren over zowel marktgebaseerde als locatiegebaseerde emissies. De herkomst van de ingekochte elektriciteit uit hernieuwbare bronnen wordt bevestigd door Garantie van Oorsprong certificaten, die bij de aankoop van groene elektriciteit worden verstrekt, of door specificaties op facturen. Ook voor de door ons zelf opgewekte energie middels zonnepanelen hebben wij Garantie van Oorsprong rapporten op laten stellen.

#### Scope 3

Scope 3-emissies zijn alle andere indirecte emissies in de upstream- en downstreamwaardeketen van onze Groep. Boekjaar 2024 is het eerste jaar dat wij een inschatting hebben gemaakt van de scope 3-emissies binnen onze keten. We hebben een screening uitgevoerd op de vijftien scope 3-categorieën die zijn onderscheiden in het GHG Protocol en op basis van passende schattingen geconcludeerd dat alleen Categorie 1 voor onze Groep significant is. Hierbij hebben we een drempelwaarde van 5% per categorie ten opzichte van de totale scope 3-emissies gehanteerd. Categorie 1 wordt ingeschat op 90-96% van de totale scope 3-emissies van de Groep. Een toelichting over categorie 2 -15 is opgenomen in de bijlage ‘Grondslagen en assumpties’.

#### Scope 3-Categorie 1 – Gekochte goederen en diensten

Dit omvat alle emissies die worden gegenereerd door de grondstoffen, het produceren en verpakken van de goederen en diensten die wij inkopen in de waardeketen. Dit omvat zowel de handelsgoederen die wij

doorverkopen aan onze klanten als de goederen en diensten die wij inkopen voor eigen gebruik.

Het berekenen van scope 3-emissies voor categorie 1 is complex. Sligro Food Group beschikt over circa 75.000 producten die worden geleverd door ruim 2.000 directe leveranciers. Al deze directe leveranciers betrekken materialen en grondstoffen van hun eigen leveranciers, wat resulteert in complexe toeleveringsketens. Als gevolg van deze complexiteit zijn adequate gegevens over onze scope 3-broeikasgas-emissies momenteel beperkt en niet consistent beschikbaar. We verwachten dat meer en accuratere gegevens binnen enkele jaren beschikbaar zijn, onder andere door het initiatief van GS1<sup>5)</sup>, waar het streven is om voor de hele foodketen betrouwbare en uniforme data te verzamelen en beschikbaar te stellen.

Op dit moment is de berekening van scope 3-data volledig gebaseerd op aannames en schattingen. Voor de berekening is de ‘op uitgaven gebaseerde’ (spend-based) methode gehanteerd, waarbij we de emissie-impact voor de handelsgoederen hebben berekend aan de hand van de inkoopwaarde van de verkochte artikelen. De reden om de inkoopwaarde van de verkochte artikelen als basis te gebruiken in plaats van de inkoopwaarde van de ingekochte artikelen is dat de eenduidigheid en beschikbaarheid van de data van de inkoopwaarde van verkochte artikelen hoger is en daarmee tot een nauwkeuriger uitkomst leidt. Voor de ingekochte goederen en diensten voor eigen gebruik zijn de totale kosten als basis voor de op uitgaven gebaseerde methode genomen. Er is nog geen gebruik gemaakt van primaire data afkomstig van leveranciers of andere partners in de waardeketen voor de berekening van de scope 3-emissies.

#### Broeikasgasintensiteit op basis van netto-opbrengsten

| ton CO <sub>2</sub> -eq / x € miljoen         | 2024  |
|---|-------|
| Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd) | 606,3 |
| Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd)   | 606,3 |

| x € miljoen  | 2024         |
|--|--------------|
| Netto-opbrengsten gebruikt voor berekening broeikasintensiteit | 2.890        |
| Netto-opbrengsten (andere)                                     | 0            |
| <b>Totale omzet (in de jaarrekening)</b>                       | <b>2.890</b> |

<sup>4)</sup> Global Warming Potential  
<sup>5)</sup> GS1 helpt bedrijven met het vastleggen en delen van data voor duurzame, efficiënte en transparante ketens.





Voor de broeikasgasintensiteit worden de totale broeikasgasemissies (scope 1, 2 en 3) voor zowel de locatiegebaseerde methode als de marktgebaseerde methode gedeeld door de netto-opbrengst.

### Beloningsregelingen (ESRS 2 GOV-3)

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

De Raad van Commissarissen heeft geen variabele beloning.

## EU-taxonomie

### Achtergrond

In 2020 is de EU-taxonomieverordening in werking getreden. De jaarlijkse rapportageverplichting hierover is vanaf 2024 onderdeel van dit duurzaamheidsverslag. De taxonomieverordening beoogt 'duurzame financiering en beleggingen' te stimuleren en het inzicht daarover te vergroten.

De EU-taxonomie bevat activiteiten die ecologisch duurzaam ('groen') zijn, als ze bijdragen aan één van de zes milieudoelstellingen:

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

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

In 2023 is de Gedelegeerde Verordening (EU) 2021/2139 van kracht geworden. In lijn met de vereisten van deze verordening melden wij dat wij geen nucleaire energie gerelateerde activiteiten en fossiele gasactiviteiten zoals bedoeld in artikel 8 (6 en 7) van de taxonomieverordening uitoefenen.

### EU-taxonomie proces

We hebben vastgesteld of de door Sligro Food Group uitgevoerde activiteiten zijn beschreven in de gedelegeerde verordening, aangezien alleen beschreven activiteiten in aanmerking komen (eligible zijn) voor de EU-taxonomie. De omvang van de activiteiten wordt uitgedrukt als een percentage op de Omzet van de Groep, de investeringen (CapEx) en de relevante operationale kosten (OpEx). Vervolgens dient een analyse te worden uitgevoerd om vast te stellen of een activiteit 'afgestemd' (aligned) is. Deze alignment bepaalt of de in aanmerking komende activiteiten ook daadwerkelijk duurzaam zijn. Een economische activiteit is 'afgestemd' ('aligned') als aan de prestatiedrempels (hierna 'technische screening-criteria') 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 Sligro Food Group aan de minimum-garanties ten aanzien van mensenrechten en goed zakelijk gedrag op het gebied van omkoping- en corruptie, eerlijke concurrentie en belastingen ('minimum safeguards') voldoen. Over het boekjaar 2024 zijn we verplicht om te rapporteren over zowel 'eligible' als 'aligned' activiteiten met betrekking tot alle milieudoelstellingen.

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

### EU-taxonomie KPI's

| x € miljoen                | Omzet <sup>1)</sup> | CapEx       | OpEx        |
|----------------------------|---------------------|-------------|-------------|
| Omvang activiteit          | 2.890               | 75          | 29          |
| waarvan:                   |                     |             |             |
| Eligible en aligned        | 0%                  | 0%          | 0%          |
| Eligible maar niet aligned | 0%                  | 76%         | 56%         |
| Niet eligible              | 100%                | 24%         | 44%         |
| <b>Totaal</b>              | <b>100%</b>         | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

<sup>1)</sup> Zie [toelichting 3](#) van de jaarrekening



## Analyse economische activiteiten

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

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

### EU-taxonomie Omzet

Geen van onze omzetgenererende activiteiten is op dit moment beschreven in de gedelegeerde verordeningen en daarmee eligible. De volledige EU-taxonomie Omzet tabel is opgenomen in de bijlage 'EU taxonomie tabellen'.

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



### EU-taxonomie CapEx

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

| x € miljoen                          | 2024      | 2023       | Verwijzing naar de jaarrekening |
|--------------------------------------|-----------|------------|---------------------------------|
| Immateriële activa                   | 10        | 16         | Toelichting 10                  |
| Materiële vaste activa <sup>1)</sup> | 49        | 66         | Toelichting 11                  |
| Activa met gebruiksrecht             | 16        | 54         | Toelichting 12                  |
| <b>EU-taxonomie CapEx</b>            | <b>75</b> | <b>136</b> |                                 |

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

Van de EU-taxonomie investeringen (CapEx) in boekjaar 2024 kwalificeert 76% als eligible maar niet aligned. Deze investeringen hebben voornamelijk betrekking op de ombouw van bestaande zelfbedieningsgroot-handels in Nederland en België, de ombouw van onze nieuwe locatie in Den Haag, de verbouwing van onze distributiecentra in Drachten en Nieuwegein, de verbouwing van Culivers in Eindhoven en de investering in 26 elektrische vrachtwagens.

In 2024 is voor geen van de investeringen in gebouwen aan alle technische screeningcriteria voldaan. Dit heeft met name te maken met de strikte criteria op het gebied van ‘do no significant harm’ die zowel voor nieuwbouw, renovatie en aanschaf van gebouwen worden gesteld. Het voldoen aan de vereisten zou significante kosten met zich meebrengen die met name betrekking hebben op documentatie en geen of een beperkte invloed hebben op de aard van de investeringen.

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

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

### EU-taxonomie OpEx

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

| x € miljoen                         | 2024      | 2023      |
|-------------------------------------|-----------|-----------|
| Onderhoud- en reparatiekosten       | 20        | 19        |
| Kortlopende huurcontracten          | 3         | 3         |
| Overige directe kosten vaste activa | 6         | 5         |
| <b>EU-taxonomie OpEx</b>            | <b>29</b> | <b>27</b> |

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

In 2024 kwalificeert 56% van de EU-taxonomie OpEx als eligible maar niet aligned. Deze kosten (OpEx) hebben voornamelijk betrekking op onderhoud en reparatiekosten van gebouwen, koelinstallaties en elektrische transportmiddelen zoals vrachtwagens en heftrucks.

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

### Minimum-garanties

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



## Water en mariene hulpbronnen (E3)

### Introductie

Sligro Food Group heeft een breed assortiment, waaronder ook vis-producten. Voor ons is het beheer van vissoorten dan ook een materieel onderwerp. Op basis van de uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse zijn wij van mening dat water geen materieel onderwerp is.

### Omzetverhouding visproducten

| x€ miljoen  | 2024         |
|---|--------------|
| <b>Totale omzet</b> (cf. toelichting 3 van de jaarrekening) | <b>2.890</b> |
| ↳ waarvan: Omzet Exclusieve Merken                          | 630          |
| ↳ waarvan: Omzet Exclusieve Merken - visproducten           | 74           |

### Impact, risico- en kansenmanagement (IRO-1)

#### ESRS E3 Water en mariene hulpbronnen

| Materiële impact, risico of kans | Omschrijving  |
|----------------------------------|---|
| Mariene hulpbronnen (impact)     | Sligro Food Group erkent de mogelijk negatieve impact op water- en mariene ecosystemen door het inkopen van mariene hulpbronnen, namelijk visproducten. |

### Beleid (E3-1)

Wij willen de negatieve impact op mariene ecosystemen beperken door waar mogelijk bij de inkoop en het aanbieden van ons assortiment de keuze voor een duurzamer alternatief te faciliteren en stimuleren. Wij richten ons hierbij op de visproducten van onze Exclusieve Merken (exclusief onze klantspecifieke producten) omdat wij daar de meeste directe invloed hebben. Onderdeel van ons algehele beleid is ook het vergroten van het aandeel Exclusieve Merken in ons assortiment.

Een duurzamer alternatief heeft een Topkeurmerk overeenkomstig de Keurmerkenwijzer van Milieu Centraal. Duurzaam staat hierbij voor producten van leveranciers die oog hebben voor milieubehoud en/of dieren op een verantwoorde manier laten opgroeien.

Het duurzamer alternatief valt dan binnen onze eigen 'eerlijk & heerlijk' identificatiemethodiek. Artikelen krijgen in ons artikelbestand de kwalificatie eerlijk & heerlijk wanneer zij beschikken over ten minste een onafhankelijk, transparant en gecontroleerd topkeurmerk zoals gedefinieerd door Milieu Centraal. Sligro Food Group stimuleert klanten vervolgens tot het maken van een duurzamere keuze door eerlijk & heerlijk te vermelden in onze zelfbedieningsgroothandels en op onze website bij de relevante volgens Milieu Centraal gekwalificeerde visproducten.

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

### Maatregelen (E3-2)

Om onze negatieve impact te verminderen zetten wij in op duurzamere alternatieven voorzien van een keurmerk. Vanaf 2024 is alle verse zalm van SmitVis (het visverwerkingsbedrijf van Sligro Food Group) gecertificeerd volgens het GGN keurmerk. De verse zalm van SmitVis voldoet hiermee aan de 'eerlijk & heerlijk' kwalificatie.

In 2025 gaan we nog meer vis(producten) van SmitVis laten certificeren met een keurmerk.



### Doelen (E3-3)

Ons doel is het vergroten van het aandeel duurzame producten in de omzet door een duurzamer alternatief aan te bieden.

Vanuit ESRS E3 zijn nog geen kwantitatieve rapportage-vereisten beschikbaar. Daarnaast zijn nog geen sectorspecifieke standaarden beschikbaar. Ook ontbreekt overige regelgeving die richting kan geven aan het zetten van doelen en maatstaven. Sligro Food Group heeft om die reden geen specifiek meetbaar, termijngebonden en resultaatgebonden doel bepaald.

Wij richten ons daarom op het monitoren van ontwikkelingen in wet- en regelgeving. Wanneer hier meer sturing en vereisten uit voortkomen zullen we een kwantitatief doel bepalen. Sligro Food Group richt zich intern nu op een analyse van de visproducten met een keurmerk binnen de Exclusieve Merken, om vast te stellen welke visproducten een duurzamer alternatief zijn. Wij monitoren de omzet die wordt gemaakt op deze producten met de keurmerken vanuit onder andere onze ESG Stuurgroep. Wij onderzoeken welke visproducten nog geen keurmerken hebben en waar mogelijkheden zijn om de omzet van visproducten met een keurmerk te verhogen.

Dit doen we door in gesprek te gaan met leveranciers over visproducten die nog geen keurmerk hebben. Ook analyseren we jaarlijks of de huidige en mogelijk nieuwe keurmerken aan onze voorwaarden voldoen.





## Biodiversiteit en ecosystemen (E4)

### Introductie

Biodiversiteit en ecosystemen is een breed materieel thema. Hierbinnen zijn dierenwelzijn, soortenrijkdom en ontbossing voor ons materiële onderwerpen.

Dierenwelzijn is een sub-thema van ESRS G1 Zakelijk gedrag. Vanwege de relatie met de onderwerpen onder Biodiversiteit en ecosystemen ESRS E4 wordt dit sub-thema hier toegelicht.

### Omzetverhouding dierenwelzijn- en soortenrijkdomproducten

| € miljoen  | 2024         |
|--|--------------|
| <b>Totale omzet</b> (cf. toelichting 3 van de jaarrekening)  | <b>2.890</b> |
| ↳ waarvan: Omzet Exclusieve Merken   | 630          |
| ↳ waarvan: Omzet Exclusieve Merken - categorieën maatstaf dierenwelzijn, <i>Vlees, vleeswaren, poelier, melk en eieren, gekoelde kaas en vis</i>   | 275          |
| ↳ waarvan: Omzet Exclusieve Merken - categorieën maatstaf soortenrijkdom, <i>Vlees, vleeswaren, poelier, melk en eieren, gekoelde kaas, vis, koffie, thee, chocolade, seizoen zoetwaren en conserven</i> | 322          |

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

Binnen Sligro Food Group hebben wij een uitgebreid productassortiment. Dit maakt ons voldoende veerkrachtig wanneer sprake is van verstoringen in de waardeketen. Zoals toegelicht in hoofdstuk E1, onderdeel Klimatrisicotoets, hebben wij de flexibiliteit om alternatieve producten aan te bieden en zijn wij niet afhankelijk van een beperkt aantal producten. Upstream hebben wij hierdoor bijvoorbeeld de mogelijkheid om uit te wijken naar andere producten uit andere productiegebieden. Downstream zien wij dat onze afzetmarkt en ook het gedrag van onze eindgebruikers, de consumenten, flexibel is.

Wij hebben voor de eigen activiteiten aan de hand van de LEAP methode een evaluatie gemaakt van de huidige afhankelijkheden van de natuur. Voor deze analyse hebben wij gebruik gemaakt van de aanbevolen Encore tool. De analyse is uitgevoerd door de afdelingen group control, inkoop- en assortimentsmanagement en supply chain en afgestemd met de Directie. Wij concluderen dat onze eigen activiteiten geen significante afhankelijkheden hebben van de natuur. Hier komen dan ook geen significante risico's uit naar voren die op korte termijn voor een aanpassing van onze strategie en businessmodel zorgen.

Wij hebben vanuit de dubbele materialiteitsanalyse wel impacts maar geen risico's of kansen ten aanzien van biodiversiteit geïdentificeerd. Ons beleid (zie hoofdstuk E4-2) ziet daarom toe op deze impacts. De impacts die van toepassing zijn bij biodiversiteit spelen niet direct in onze eigen activiteiten, maar upstream in onze waardeketen. Wij nemen onze eigen verantwoordelijkheid door onze klanten in ons productaanbod een duurzamer alternatief aan te bieden en biodiversiteitscompensaties aan te schaffen. Een duurzamer alternatief heeft een (Top)keurmerk overeenkomstig de Keurmerkenwijzer van Milieu Centraal, waarbij een keurmerk fungeert als een mechanisme om vertrouwen te bieden in de upstream waardeketen. Ook volgen wij vanzelfsprekend externe wet- en regelgeving op het gebied van biodiversiteit, zoals bijvoorbeeld de EUDR inzake ontbossing.

### Strategie en businessmodel (SBM-3)

Sligro Food Group bestaat uit foodservicebedrijven in Nederland en België. Voor een overzicht van onze bedrijfslocaties verwijzen wij naar [pagina 28](#) van het bestuursverslag.

Aan de hand van de LEAP methode hebben wij naast de afhankelijkheden van de natuur ook de mogelijk negatieve impacts op in de buurt liggende Natura 2000 gebieden beoordeeld. Op basis van publieke informatie en professionele oordeelsvorming hebben wij alle mogelijke impacts die naar voren zijn gekomen geëvalueerd. Wij zijn tot de conclusie gekomen dat Sligro Food Group geen significante negatieve impact heeft op de Natura 2000 gebieden die nabij onze bedrijfslocaties zijn gelegen. Ook hebben wij vanuit onze eigen activiteiten geen directe impact op bedreigde dieren, landdegradatie, verwoestijning of bodemafdekking. Er zijn dan ook geen negatieve impacts vanuit onze eigen activiteiten ten aanzien van deze onderwerpen geïdentificeerd.



Wij richten ons in dit hoofdstuk alleen op de hieronder vermelde materiële onderwerpen, ten aanzien van overige drukfactoren op biodiversiteitsverlies, die vanuit onze dubbele materialiteitsanalyse naar voren zijn gekomen.

## Impact-, risico- en kansenmanagement

### ESRS E4 Biodiversiteit en ecosystemen

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

### Beleid (E4-2)

Ons biodiversiteitsbeleid is met name gericht op het verminderen van de negatieve impact door een duurzamer alternatief aan te bieden. Bij ons telt niet alleen het resultaat op 'het bord'. We verdiepen ons meer en meer in de weg die producten hebben afgelegd tot aan 'het bord'. Zo werken wij samen met leveranciers die zich inzetten voor een product dat beter is voor de klant én zijn omgeving. Wij hebben hier ook met leveranciers afspraken over gemaakt, zoals opgenomen in ons [Leveranciershandboek](#).

Wij richten onze specifiek meetbare, termijngebonden en resultaatgebonden doelen en maatstaven op de producten van onze Exclusieve Merken omdat wij daar de meeste directe invloed hebben. Ons beleid voor dierenwelzijn en soortenrijkdom is exclusief de klantspecifieke producten omdat dit goederen betreft volgens de unieke eisen, wensen of specificaties van een klant en wij hier dus geen impact op hebben. Ons beleid voor soja-credits is inclusief de klantspecifieke Exclusieve Merken producten.

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

### Dierenwelzijn en soortenrijkdom

Wij willen dierenwelzijn en soortenrijkdom in de keten bevorderen door in onze relevante categorieën zoals vlees, vis, zuivel, koffie en chocolade een duurzamer alternatief aan te bieden. Een duurzamer alternatief heeft een (Top)keurmerk overeenkomstig de Keurmerkenwijzer van Milieu Centraal.

Het keurmerk valt dan binnen onze eigen 'eerlijk & heerlijk' identificatiemethodiek. 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.

### Ontbossing

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



## Maatregelen (E4-3)

Om invulling te geven aan het hiervoor beschreven beleid hebben wij op de genoemde gebieden maatregelen genomen die moeten leiden tot een duurzamer assortiment.

### Dierenwelzijn en soortenrijkdom

We hebben de volgende stappen gezet in de productomzetting van ons Exclusieve Merken assortiment:

- Onze verse zalm van SmitVis heeft vanaf 2024 het GGN keurmerk, zie ook toelichting in hoofdstuk E3.
- In 2024 zijn we gestart met de kwalificering van de schnitzels en cordon bleus van Kaldenberg onder het Beter Leven keurmerk.
- Ook zijn we in 2024 gestart met de Planet Proof certificering van onze Goudsche Waegh kazen.

Vanaf 2025 willen wij het aantal keurmerken binnen ons Exclusieve Merken assortiment nog verder vergroten door:

- Het Beter Leven keurmerk toe te voegen aan diverse gevogelte en vlees(waren)groepen.
- Het FSC keurmerk toe te voegen binnen diverse categorieën.
- Het RSPO keurmerk uit te breiden binnen de vetten en margarines van ons Exclusieve Merk Kern. RSPO is het grootste certificeringssysteem voor de duurzamere productie van palmolie.

### Ontbossing

Vanaf 30 december 2025 zal de Verordening EU 2023/1115 (EUDR) in werking treden rondom het in de handel brengen en op de markt aanbieden van ontbossingsvrije producten. Het doel van deze Europese verordening is vermindering van wereldwijde ontbossing, broeikasgasemissies en biodiversiteitsverlies. In 2024 hebben we de impact van deze verordening op onze organisatie vastgesteld, omdat deze vanaf eind 2025 invloed zal hebben op een deel van ons productassortiment.

Wij hebben in 2024 een inventarisatie gemaakt welke artikelen in scope van deze wetgeving vallen. Deze inventarisatie heeft plaatsgevonden aan de hand van een vergelijking van de douanecodes in de EUDR met ons eigen productassortiment. Hieruit blijkt dat voor Sligro Food Group producten met de grondstoffen 'runderen, cacao, koffie, oliepalm, hout en soja' in scope vallen. Momenteel zijn we bezig met de volgende stappen zoals het opstellen van een beleidsplan, afstemmingen met leveranciers en een due diligence plan van aanpak. Vervolgens kunnen wij ook gerichte maatregelen nemen om onze negatieve impact op ontbossing in de toeleveringsketen te verminderen. Omdat wij in de tussentijd wel onze negatieve impact op ontbossing willen verminderen schaffen wij al jarenlang biodiversiteitscompensaties voor soja aan.

### Biodiversiteitscompensaties soja

De wereldwijd toenemende vraag naar soja als grondstof voor veevoer, voedingsmiddelen en cosmetica heeft in Zuid-Amerika geleid tot ontbossing van de Amazone en de Cerrado. De vervanging van natuur door plantages voor de productie van soja draagt bij aan klimaatverandering en het afnemen van de biodiversiteit. Alternatieven met 100% ontbossingsvrije soja zijn niet altijd beschikbaar óf gemengd met gangbare soja. We hebben tevens nog onvoldoende inzichtelijk of Exclusieve Merken leveranciers in de kritische soja productgroepen ontbossingsvrije alternatieven gebruiken of biodiversiteitcompensaties kopen. Daarom kopen wij RTRS credits als compensatie voor het verwerkte volume soja in de relevante categorieën binnen onze Exclusieve Merken producten.

De kwaliteit van deze credits waarborgen wij doordat wij enkel credits kopen afkomstig van de 'Round Table on Responsible Soy (RTRS) Association' en we bij deze transacties worden bijgestaan door ACT Commodities. De RTRS credits hebben betrekking op verschillende regio's van Brazilië zoals Matopiba, Mato Grosso, Rondônia en Pará.





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

### Biodiversiteit

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

Onze doelstellingen zien, in lijn met ons beleid, toe op het vergroten van het assortimentsaandeel duurzame alternatieven met een keurmerk en het compenseren van onze negatieve impact op ontbossing.

De doelstellingen hebben betrekking op onze Exclusieve Merken. Daarop hebben wij directe invloed en als merkeigenaar de verantwoordelijkheid om met soja credits te compenseren. Wij hebben geen ecologische drempels of (inter)nationaal beleid of wetgeving gebruikt bij het bepalen van doelstellingen.



# Materiaalgebruik en circulaire economie (E5)

## Introductie

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

## Impact-, risico- en kansenmanagement

### ESRS E5 Materiaalgebruik en circulaire economie

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

## Beleid (E5-1)

### Productverpakkingen

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

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

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



### **Voedselafval en -verspilling**

Wij maken ons sterk voor het verminderen van voedselverspilling. Daarvoor wordt de inkoop en verkoop van producten zo goed als mogelijk op elkaar afgestemd. In dat proces werken vele disciplines samen, zoals inkoop- en assortimentsmanagement, supply chain en IT. Data speelt hierin een cruciale rol, onder andere ten behoeve van betere prognoses en centraal voorraadbeheer. Ondanks deze inspanningen blijven er altijd producten over. Daarom hebben wij al vele jaren een samenwerking met Voedselbanken Nederland die deze producten bij ons ophaalt. Pas als er geen bestemming of verwerking voor menselijke consumptie meer mogelijk is komen producten in de afvalstroom terecht.

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

### **Duurzame afvalverwerking**

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

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

### **Maatregelen (E5-2)**

#### **Productverpakkingen**

In 2024 zijn we doorgegaan met onze inspanningen op het gebied van het verbeteren en verduurzamen van verpakkingen. We hebben diverse eigen projecten opgezet. Zo zijn bijvoorbeeld de plastic trays van Meyerij halfvolle en volle melk vervangen door kartonnen trays.

Daarnaast hebben we in 2024 ons [Leveranciershandboek](#) verder aangescherpt zodat de private label packaging instructie hier ook in opgenomen is. Dit betekent dat er nu duidelijke kaders en handvatten in het Leveranciershandboek zijn opgenomen op het gebied van duurzaam verpakken. Een van de eisen is bijvoorbeeld het verplicht gebruik van FSC/PEFC gecertificeerd karton.

Ook zijn we een groot project rondom het verzamelen, controleren en borgen van verpakkingsdata aan het uitvoeren. Vanaf 2024 hebben we, vooruitlopend op het gebruik van GS1 in de toekomst, leveranciers verplicht om bij nieuwe artikelen de verpakkingsdata te delen. In 2025 gaan we verder met het verbeteren van de verpakkingsdata van het huidige assortiment.

#### **Voedselafval en -verspilling**

In 2024 hebben wij verschillende interne projecten uitgevoerd ten aanzien van voedselafval- en verspilling. Door middel van onder meer centraal voorspellen zijn we binnen Sligro Food Group steeds nauwkeuriger in staat om niet meer te bestellen dan voor verkoop nodig is. Als er vervolgens toch teveel besteld is, zijn er uitgebreidere acties genomen om te voorkomen dat producten tot afval of verspilling leiden. Een voorbeeld is het project 'Slimmer Opruimen'. Hierbij leggen we bepaalde artikelen beter in het zicht of bieden ze tegen een gereduceerde prijs aan om te voorkomen dat het afval wordt. Ook zijn we scherper op het naleven van de retourprocedure door klanten en hebben we maatregelen genomen om breuk in de operatie verder terug te dringen. Uiteraard houden we hierbij de balans met service voor onze klanten wel goed in het oog.



### Duurzame afvalverwerking

In onze zelfbedieningsgroothandels hebben wij in 2024 maatregelen genomen om het voedsel- en restafval beter te verwerken. Ons centrale distributiecentrum en onze bezorgservicegroothandels zaten al op een hoger niveau van afvalscheiding.

In alle zelfbedieningsgroothandels zijn de afvalfaciliteiten uitgebreid. Voor elke categorie afval zijn aparte containers neergezet, zodat het scheiden van afval eenvoudiger is. Daarnaast is de omvang van de containers voor restafval beperkt, zodat beter scheiden in de overige containers gestimuleerd wordt. Ook hebben wij intern sessies gehouden met de vestigingsmanagers van de zelfbedieningsgroothandels om hen nog verder bewust te maken van het juist scheiden van afval. In 2025 willen wij deze maatregelen verder uitbreiden.

### Doelen (E5-3)

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

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

### Productverpakkingen

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

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

### Afval

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

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

### Totale hoeveelheid afval

|                                 | Basisjaar     | Doelstelling |
|---------------------------------|---------------|--------------|
| ton                             | 2024          | 2030         |
| <b>Totale hoeveelheid afval</b> | <b>13.298</b> | 13.400       |



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

### Materiaaluitstromen (E5-5)

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

### Productverpakkingen

In de toekomst willen wij gebruik maken van de KIDV recyclecheck voor het nauwkeurig meten van de recyclebaarheid. Deze data is nu nog niet beschikbaar in de datapool van GS1. Vooruitlopend op de opname van de KIDV recyclecheck volgens een internationale standaard in GS1 hebben wij een eigen inschatting gemaakt van de recyclebaarheid van ons primair en secundair verpakkingsmateriaal voor zowel onze Exclusieve Merken als niet Exclusieve Merken. Onze inschatting is gebaseerd op de recycleerbaarheid van de separate materialen waaruit het primaire en secundaire verpakkingsmateriaal van een product bestaat. De KIDV recyclecheck kijkt daarentegen naar de recycleerbaarheid van het primaire en secundaire verpakkingsmateriaal van het gehele product, door naar alle materialen per verpakkingselement in samenhang te kijken. Ook kijkt de KIDV recyclecheck naar overige elementen zoals de grootte van etiketten en de gebruikte inkt. Dit betreft dus een meer verfijnde methode, die in de toekomst beschikbaar zal zijn.

### Percentage recyclebaar verpakkingsmateriaal

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

Omdat specifieke data nu nog niet beschikbaar is hebben wij een bandbreedte bepaald op basis van eigen deelwaarnemingen en marktgegevens. De komende jaren zal het percentage recyclebaar verpakkingsmateriaal niet alleen stijgen maar ook nauwkeuriger worden. Dit door onze daadwerkelijke inspanningen om de recyclebaarheid te vergroten maar ook door de beschikbaarheid van meer betrouwbare informatie.

### Afval

Ons afval bestaat uit de volgende afvalstromen:

### Verdeling afval per materiaalsoort

| %   | 2024          |
|---|---------------|
| Over datum producten                            | 33,5%         |
| Restafval                                       | 25,0%         |
| Oud papier en karton                            | 32,0%         |
| Folie   | 3,6%          |
| Gekookte etensresten productiebedrijven (swill) | 2,7%          |
| Onverwerkbaar afval productiebedrijven          | 1,4%          |
| Glas  | 1,3%          |
| Tempex  | 0,4%          |
| Frituurvet                                      | 0,1%          |
| <b>Totaal</b>                                   | <b>100,0%</b> |



Een gedeelte van het door ons geproduceerde afval hoeft niet vernietigd te worden maar kan op een andere manier verwerkt worden. Dit wordt 'omgeleid van verwijdering' genoemd. De uitsplitsing van het door ons geproduceerde afval voor 2024 is te vinden in de volgende tabel:

**Totale hoeveelheid geproduceerd afval**

| ton  | 2024          |                 |            |
|--|---------------|-----------------|------------|
|  | Totaal        | Niet gevaarlijk | Gevaarlijk |
| 1. Voorbereiding voor hergebruik                           | 4.727         | 4.727           | 0          |
| 2. Recycling   | 5.006         | 5.006           | 0          |
| 3. Andere nuttige toepassingen                             | 0             | 0               | 0          |
| <b>Totaal omgeleid van verwijdering</b>                    | <b>9.733</b>  | <b>9.733</b>    | <b>0</b>   |
| 4. Verbrand  | 3.565         | 3.564           | 1          |
| 5. Gestort   | 0             | 0               | 0          |
| 6. Andere vormen van afvalverwijdering                     | 0             | 0               | 0          |
| <b>Totaal toegeleid naar verwijdering</b>                  | <b>3.565</b>  | <b>3.564</b>    | <b>1</b>   |
| <b>Totaal</b>  | <b>13.298</b> | <b>13.297</b>   | <b>1</b>   |
| Totale hoeveelheid niet gerecycled afval (1.+ 4.)          | 8.292         | 8.291           | 1          |
| Totale hoeveelheid niet gerecycled afval (% t.o.v. totaal) | 62%           | 62%             | 100%       |

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



# Sociaal

Man/vrouw verhouding

**65/35**

Senior management

Doelstelling 2030: **63/37**

**100/0**

Directie

Doelstelling 2030: –

**60/40**

Raad van Commissarissen

Doelstelling 2030: **>33/>33**

**67%**

Medewerkerstevredenheid

Doelstelling 2030: **72**



# Sociaal

## Eigen Personeel (S1)

### Introductie

Wij streven ernaar een organisatie te zijn waar tevreden, betrokken en professioneel sterke teams samen de ambitie van de Groep waarmaken. Onze medewerkers kenmerken zich door hun vakmanschap, dat met passie wordt uitgedragen. Om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor zowel huidige als toekomstige medewerkers, willen we het beste uit onze mensen halen.

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

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

### ESRS S1 Eigen personeel

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

#### Arbeidsvoorwaarden

|  |  |
|--|--|
| Medewerkers-tevredenheid en -behoud (impact) | Sligro Food Group kan een positieve impact hebben op medewerkerstevredenheid en -behoud door het stimuleren van eerlijke beloning, sociale zekerheid en vrijheid van vereniging. Verhoogde medewerkerstevredenheid zal naar verwachting leiden tot een beter welzijn en bijdragen aan een positievere werkomgeving.  |
| Werk-privébalans (impact)                    | Sligro Food Group kan een negatieve impact hebben op het welzijn van haar medewerkers, met name op het gebied van werk-privébalans.  |
| Medewerkers-tevredenheid en behoud (Kans)    | Sligro Food Group kan financiële voordelen behalen door een verhoogde medewerkerstevredenheid, wat leidt tot een hogere medewerkersretentie en daarmee lagere wervingskosten per medewerker. Bovendien resulteert het behoud van medewerkers, en dus het behoud van vaardigheden en expertise binnen de organisatie, in verhoogde productiviteit en lagere personeelskosten. |

#### Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen

|   |  |
|---|--|
| Opleiding en ontwikkeling van vaardigheden (impact) | Sligro Food Group heeft een positieve impact door de ontwikkeling van werknemers te bevorderen middels het aanbieden van carrièremogelijkheden, interne en externe trainingen en regelmatige prestatiebeoordelingen. |
| Diversiteit (impact)                                | Sligro Food Group kan een positieve impact hebben op het bieden van gelijke kansen en het voorkomen van discriminatie binnen haar directe operaties.   |





## Beleid (S1-1)

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

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

### Arbeidsvoorwaarden

#### Medewerkerstevredenheid en -behoud

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

#### Werkprivé balans

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

Naast de e-learningmodules bieden we regelmatig webinars aan die gericht zijn op gezondheid en vitaliteit. Deze webinars behandelen uiteen-

lopende thema's, zoals mentale veerkracht, stressmanagement en fysieke gezondheid. Het doel is om medewerkers praktische tools en inzichten te geven die bijdragen aan hun algehele welzijn en tegelijkertijd helpen onze prestaties als Sligro Food Group te verhogen.

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

### Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen

#### Opleiding en ontwikkeling van vaardigheden

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

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

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



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

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

### Diversiteit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De OR van Sligro Food Group Nederland bestaat uit 21 gekozen vertegenwoordigers, zorgvuldig ingedeeld in kiesdistricten om alle bedrijfsonderdelen en regio's goed te vertegenwoordigen. Bij de OV-vergaderingen zijn altijd de CEO en CHRO aanwezig en afhankelijk van de onderwerpen sluiten andere International Board leden aan.

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



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

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

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

### **Maatregelen (S1-4)**

In 2024 hebben we verscheidende initiatieven geïmplementeerd voor onze medewerkers. Zo hebben we halverwege het jaar voor onze eigen werknemers weer een medewerkerstevredenheidmeting uitgevoerd en streven we er naar om dit jaarlijks te blijven doen. Uit dit onderzoek komen duidelijke aanknopingspunten naar voren om aan de slag te gaan met continue verbetering.

Daarnaast hebben de medewerkers via de Sligro Academy toegang tot meer dan 300 trainingen met onderwerpen zoals voedselveiligheid, commercie, verstrainingen, producttrainingen en diversiteit. In 2024 is de training 'veilig en gezond werken' hier aan toegevoegd en is er een training 'van werkdruk naar werkgeluk' gegeven. Voor chauffeurs zijn er trainingen zoals 'gezond werken in de bezorging' en 'de blijde chauffeur'. Een aantal



van deze trainingen zijn ook beschikbaar voor de werknemers niet in loondienst, met name voor die trainingen die direct relevant zijn voor de uitvoering van hun werkzaamheden.

Interne opleiding, ontwikkeling en doorgroei zijn essentieel. Dit betekent dat we bij het invullen van juniorrollen diversiteit bevorderen. De doorgroei-kansen blijven gelijk voor iedereen, maar we houden streefcijfers in het oog. Daarnaast onderzoeken we eventuele vertrekredenen zoals cultuur en managementstijl.

Onze HR-afdeling blijft zich ook richting de toekomst inzetten om een productieve, tevreden en goed functionerende werkomgeving te creëren. Dit wordt onder andere gedaan door ons trainingsprogramma verder te blijven ontwikkelen.

### Doelen (S1-5)

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

Het jaarlijks meten van de medewerkerstevredenheid (gemeten op een schaal van 1 tot 100) en actief opvolging geven aan de verbeterpunten zorgt ervoor dat we als organisatie blijven verbeteren.

|                         | Basisjaar<br>2024 | Doelstelling<br>2030 |
|-------------------------|-------------------|----------------------|
| %                       |                   |                      |
| Medewerkerstevredenheid | 67%               | 72%                  |

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

### Man/vrouw verhoudingen

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

Ons Senior management, de groep managers tot twee niveaus onder de Executive Board, kenmerkt zich door een historisch gezien laag personeelsverloop, dus elke verandering in de man-vrouw verhouding zal geleidelijk gaan. Eind 2024 bestond het senior management uit 70 posities waarvan 47 man en 22 vrouw. Er staat nog één vacature open.

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

Onze Directie bestaat uit drie directeuren die al lang voor Sligro Food Group werken. We verwachten de komende jaren hier geen veranderingen, dus we hebben geen ander doel vastgesteld met betrekking tot de Directie voor 2030.



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

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

#### Eigen werknemers

| aantal per einde jaar | 2024         |
|-----------------------|--------------|
| <b>Gender</b>         |              |
| Man                   | 4.259        |
| Vrouw                 | 1.760        |
| Overig                | 2            |
| Niet gerapporteerd    | -            |
| <b>Totaal</b>         | <b>6.021</b> |
| <b>Land</b>           |              |
| Nederland             | 5.133        |
| België                | 888          |
| <b>Leeftijd</b>       |              |
| <20                   | 493          |
| 20-30                 | 1.256        |
| 30-40                 | 1.086        |
| 40-50                 | 1.038        |
| 50-60                 | 1.535        |
| >60                   | 613          |

In het bestuursverslag is het aantal werknemers opgenomen op [pagina 10](#), in de jaarrekening is het aantal werknemers (in FTE) opgenomen in het toelichtingen-overzicht paragraaf 2 'Gesegmenteerde informatie' op [pagina 169](#).

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

#### Eigen werknemers per type dienstverband

| aantal per einde jaar           | Man          | Vrouw        | Overige  | Niet vermeld | 2024         |
|---------------------------------|--------------|--------------|----------|--------------|--------------|
| Aantal vaste werknemers         | 3.095        | 1.274        | 1        | 0            | 4.370        |
| Aantal tijdelijke werknemers    | 374          | 161          | 0        | 0            | 535          |
| Aantal oproepkrachten           | 790          | 325          | 1        | 0            | 1.116        |
| <b>Totaal aantal werknemers</b> | <b>4.259</b> | <b>1.760</b> | <b>2</b> | <b>0</b>     | <b>6.021</b> |



In de uitsplitsing van de CAO-dekkingsgraad en sociale dialoog bij onze werknemers voor 2024 over Nederland en België is te zien dat al onze eigen werknemers onder de CAO vallen:

### Werknemersvertegenwoordiging

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

### Medewerkersverloop

|             | 2024  |
|-------------|-------|
| Verloop (#) | 1.746 |
| Verloop (%) | 29,0% |

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

### Loonkloof

| %         | 2024 |
|-----------|------|
| Loonkloof | 5,6% |

De loonkloof tussen mannen en vrouwen wordt berekend als het verschil tussen het gemiddelde uurloonniveau van mannelijke en vrouwelijke werknemers per 31 december (alleen eigen werknemers meegerekend), uitgedrukt als percentage van het gemiddelde uurloonniveau van mannelijke werknemers per 31 december. Ten aanzien van deze wijze van berekenen van de loonkloof merken wij op dat deze afhankelijk is van definities en wegingsfactoren die de uitkomst van de loonkloof bepalen. Om die reden zijn wij van mening dat op basis van de huidige berekening en afhankelijkheden er geen conclusie kan worden verbonden aan de uitkomst van deze berekening.

### Totale beloningsverhouding

|  | 2024 |
|--|------|
| Verhouding tussen de jaarlijkse beloning van de CEO en de mediane jaarlijkse beloning van alle eigen werknemers (exclusief de CEO)   | 18,7 |
| Verhouding tussen de jaarlijkse beloning van de CEO en de gemiddelde jaarlijkse beloning van alle eigen werknemers (exclusief de CEO), zoals opgenomen in het renumeratierapport | 17,6 |

Bovenstaande tabel omvat zowel de verhouding op basis van de mediane jaarlijkse beloning van alle eigen werknemers alsmede de gemiddelde jaarlijkse beloning. Deze laatste is opgenomen ter vergelijking en ontleend aan de berekening in de paragraaf Pay ratio van het bezoldigingsverslag en renumeratierapport op [pagina 69](#).



## Werknemers in de waardeketen (S2)

### Introductie

De waardeketen en de mensen die daarin werken zijn belangrijk voor Sligro Food Group. Zij zorgen ervoor dat alles op rolletjes loopt en dat we kwaliteit kunnen leveren. Door aandacht te hebben voor hun arbeidsomstandigheden en helder te zijn over onze processen, kunnen we problemen voorkomen en blijven onze klanten op ons vertrouwen. Het draait allemaal om samenwerken en groeien op een eerlijke en duurzame manier.

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

Tijdens het proces zoals beschreven in ESRS 2 zijn voor de opgestelde waardeketen de volgende materiële impacts, risico's en kansen geïdentificeerd die betrekking hebben op alle werknemers in de waardeketen van Sligro Food Group. In de analyse hebben we hierbij zowel de structurele impacts als de eventuele eerdere incidenten in overweging genomen. De medewerkers waarop dit voornamelijk betrekking heeft zijn omschreven in de paragraaf Beleid van dit hoofdstuk.

### ESRS S2 Werknemers in de waardeketen

**Materiële impact, risico of kans**

**Omschrijving**

#### Arbeidsvoorwaarden

**Veiligheid en gezondheid (impact)**

Sligro Food Group ziet een mogelijke negatieve impact op het welzijn van de werknemers in de waardeketen. Daarnaast zijn er mogelijk negatieve impacts op gezondheidsproblemen in sectoren waar gewerkt wordt met pesticiden en/of chemicaliën.

**Veiligheid en gezondheid (risico)**

Sligro Food Group ziet potentiële financiële risico's door ongezonde werkcondities en overtredingen van veiligheidsnormen die potentiële reputatieschade en financiële boetes met zich mee brengen. Hoge ongevals cijfers kunnen duiden op een ontoereikende veiligheidscultuur, wat het risico op reputatieschade vergroot.

#### Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen

**Leefbaar loon (impact)**

Sligro Food Group kan een positieve impact uitoefenen op leefbare lonen door hun producten in te kopen bij bedrijven die leefbare inkomens bieden aan hun werknemers. Dit stimuleert niet alleen eerlijke handelspraktijken maar versterkt ook de reputatie van Sligro Food Group als een verantwoordelijke onderneming die bijdraagt aan het welzijn van werknemers over de hele toeleveringsketen.



## Beleid (S2-1)

### Arbeidsvoorwaarden en overige arbeidsvoorwaarden

#### Veiligheid & gezondheid

Wij onderschrijven de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen en de 'Guiding Principles for Business and Human Rights' van de Verenigde Naties. Deze principes vormen de basis voor ons beleid en we verwachten dat onze leveranciers zich hier ook aan houden. Tot op heden zijn er bij ons geen gevallen bekend van schendingen van deze rechten in de toeleveringsketen.

Om de transparantie in onze toeleveringsketen te vergroten en negatieve arbeidsomstandigheden bij onze leveranciers te voorkomen en waar nodig te verbeteren, maken we gebruik van AMFORI BSCI audits in hoog risico landen en andere Social Compliance equivalenten die vergelijkbare standaarden hebben.

Met deze maatregelen streven wij ernaar om arbeid gerelateerde misstanden in onze productieketens te voorkomen en zorgen we ervoor dat onze zakelijke praktijken in lijn zijn met internationaal erkende mensenrechten. Het beleid rondom werknemers in de waardeketen wordt uitgevoerd door de afdeling inkoop- en assortimentsmanagement en supply chain. In onderstaande paragrafen is een overzicht van het beleid rondom veiligheid & gezondheid voor belangrijke schakels in de keten per categorie weergegeven.

#### Chauffeurs

Hoewel wij in 2023 zijn gestart met ons eigen transportbedrijf onder de naam Sligro Food Group Transport, wordt nog steeds veruit het grootste deel van ons transport uitbesteed aan professionele vervoerders. In België hadden wij al de combinatie van eigen chauffeurs in dienst en uitbesteed transport. 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. Daarom is onze Gedragscode ook van toepassing op de chauffeurs werkzaam bij onze transportpartners.

#### Verspartners

In onze zelfbedieningsgroothandels 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 vakmanschap 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. In onze Gedragscode melden wij dat deze ook van toepassing is op medewerkers van Verspartners in onze zelfbedieningsgroothandels. De maatregelen en doelen voor de door ons geïdentificeerde materiële impacts, risico's en kansen zijn gelijk aan die van onze eigen medewerkers zoals opgenomen in de betreffende paragraaf.

#### Overige werknemers in de keten

Terug in de keten is onze invloed het grootst bij onze directe leveranciers. In ons leveranciershandboek is beschreven welke operationele informatie en data nodig is om zaken met ons te doen. Daarnaast 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.

Iedere leverancier van producten die gemaakt worden door een producent uit een verhoogd risicoland binnen de AMFORI BSCI classificatie, moet een certificaat aan kunnen leveren waaruit blijkt dat er AMFORI BSCI audits op de nalevering van BSCI criteria op het gebied van arbeidsomstandigheden zijn uitgevoerd.

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. Het leveranciershandboek is beschikbaar op onze website. [Leveranciers | Sligro Food Group](#).





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.

### **Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen**

#### **Leefbaar loon**

Bij Sligro Food Group vinden we het belangrijk dat alle chauffeurs eerlijke en leefbare lonen ontvangen. We zorgen ervoor dat onze transportpartners zich houden aan de geldende cao's en arbeidswetgeving, zodat de chauffeurs een rechtvaardige beloning krijgen voor hun werk. Dit onderstreept onze inzet voor het welzijn en de waardering van al onze eigen medewerkers en die bij onze partners.

Naast onze aandacht voor de chauffeurs zetten we ons ook in voor leefbare lonen voor alle andere werknemers in onze keten. Hoewel er geen uniform niveau is voor wat een eerlijk loon precies betekent en dit per land verschilt, is het een belangrijk onderwerp tijdens de BSCI-audits. Dit is tevens vastgelegd in de gedragscode die leveranciers ondertekenen, waardoor we streven naar eerlijke arbeidsomstandigheden wereldwijd. Bij Verspartners wordt het beleid gemaakt en uitgevoerd door de Verspartners. Daar waar een CAO van toepassing is, zal deze worden gevolgd.

#### **Processen om met werknemer in de waardeketen te overleggen over impacts (S2-2)**

Net als voor onze eigen medewerkers is de Gedragscode ook van toepassing op medewerkers van Verspartners in onze zelfbedienings-groothandels en chauffeurs die bij een transportpartner werken. Hierdoor genieten zij vergelijkbare werkomstandigheden als onze eigen werknemers en wordt er op dezelfde manier met hen overlegd. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de Verspartners en transportpartners, en zij koppelen feedback aan ons terug.

Voor de overige werknemers in de keten is er geen direct contact, maar we beoordelen hun werkomstandigheden en mogelijke verbeteringen via BSCI-audits. Hierbij streven we de principes na zoals vastgelegd in de BSCI Gedragscode. De frequentie waarop de audits uitgevoerd worden verschilt per leverancier en is afhankelijk van de behaalde score volgens de BSCI richtlijnen.

### **Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor werknemers in de waardeketen om zorgen kenbaar te maken (S2-3)**

Sligro Food Group hanteert het zero-tolerance protocol van BCSI dat is ingedeeld in een viertal prestatiegebieden (onveilige en ongezonde werkomstandigheden, kinderarbeid, slavernij en onethisch handelen). Als door een BSCI-audit één of meerdere van bovenstaande issues aan het licht komen, dan legt de auditorganisatie per direct de audit stil. Het BSCI-secretariaat informeert de betreffende BSCI-leden binnen 24 uur. Binnen Sligro Food Group bepalen de directeur inkoop- en assortimentsmanagement, de betreffende Unitmanager en de inkoper de vervolgstappen. Het is casusafhankelijk of de productielocatie de kans geboden wordt om op korte termijn tot verbeteringen te komen, of dat de relatie (tijdelijk) wordt beëindigd. Voor de andere Social Compliance equivalenten geldt dat bij het tekenen van een inkoopcontract een geldig certificaat of auditrapport beschikbaar met een voldoende score beschikbaar moet zijn.

Onze klokkenluidersregeling, die voldoet aan de Nederlandse Corporate Governance Code en internationale normen, biedt een vertrouwelijke manier om misstanden zoals mensenrechtenschendingen te melden. Deze regeling is intern opgezet en toegankelijk, ook voor medewerkers in de keten, via onze website. Meldingen worden onderzocht door gekwalificeerde personen, zoals de Compliance Officer, en er zijn duidelijke procedures om passende maatregelen te nemen. We bevorderen een open dialoog en evalueren het vertrouwen in deze processen jaarlijks.

Ons beleid beschermt melders tegen represailles door ervoor te zorgen dat medewerkers en/of medewerkers in de keten die op redelijke gronden een melding doen, niet worden ontslagen, gedegradeerd of anderszins benadeeld. Er worden ook maatregelen genomen om bedreigingen of negatieve acties tegen melders actief tegen te gaan. Indien een misstand wordt gemeld, volgt Sligro Food Group een strak intern proces om deze snel en effectief op te lossen. Deze maatregelen zorgen voor een veilige en rechtvaardige werkomgeving binnen onze gehele keten.



## Maatregelen (S2-4)

In 2024 hebben we bij Sligro Food Group het leveranciershandboek geactualiseerd. We hebben verbeteringen doorgevoerd op belangrijke punten zoals duurzaamheid, transparantie, datamanagement, kwaliteitsborging en veiligheid. Deze updates zorgen voor een meer geïntegreerde aanpak met een sterke focus op samenwerking binnen onze toeleveringsketen. Met deze aanpassingen blijven we streven naar de hoogste standaarden.

Daarnaast blijven we ons jaarlijks inzetten dat leveranciers de benodigde BSCI audits uitvoeren, of laten uitvoeren en blijven we de voortgang hiervan monitoren. Indien een non-conformiteit naar boven komt bij de audit zullen we hier adequaat op reageren.

Onze transportpartners moeten voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving, inclusief de CAO en arbeidswetgeving die van toepassing zijn. We stellen hoge eisen aan de arbeidsomstandigheden en kwalificaties van het personeel om een veilige en kwalitatieve uitvoering van de werkzaamheden te waarborgen.

De betrokkenheid van onze transportpartners bij onze Gedragscode wordt bevestigd door de ondertekening van het contract door de partners. Dit zorgt ervoor dat de normen en waarden die wij hanteren consistent worden nageleefd, ongeacht of de chauffeurs in dienst zijn bij Sligro Food Group of bij één van onze partners.

## Doelen (S2-5)

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

Vanuit de ESRS zijn nog geen specifieke rapportage-vereisten beschikbaar, daarnaast zijn nog geen sector specifieke standaarden beschikbaar. Ook ontbreekt overige regelgeving die richting kan geven aan het zetten van doelen en maatstaven. Sligro Food Group heeft daarom geen specifiek meetbaar, termijngelinkte en resultaatgebonden doel bepaald.

Voor het bepalen van toekomstige kwantitatieve doelen zullen wij de ontwikkelingen rondom de wet- en regelgeving alsmede de sector specifieke ontwikkelingen die hierop betrekking heeft monitoren. Wij blijven richten op de naleving en monitoring van de regels in ons leveranciershandboek omtrent Social Compliance, waarbij elke leverancier in een hoogrisicoland voldoet aan de door ons gestelde voorwaarden.



# Consumenten en eindgebruikers (S4)

## Introductie

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.

Klanten zijn essentieel voor Sligro Food Group omdat zij de drijvende kracht onder ons bedrijf vormen. Hun behoeften en feedback helpen ons om continu te verbeteren en innoveren. Door sterke relaties met klanten op te bouwen, kunnen we duurzame groei realiseren en ons marktaanbod verder ontwikkelen.

We zijn een groothandel, dit betekent dat we enkel business to business leveren en niet direct aan consumenten. We staan hierdoor beperkt in contact met consumenten.

## Strategie en businessmodel (SBM-3)

### ESRS S4 Consumenten en eindgebruikers

| Materiële impact, risico of kans         | Omschrijving   |
|--|--|
| Voedselveiligheid (impact)               | Sligro Food Group kan een negatieve impact hebben op veiligheid van consumenten door de kwaliteit van producten op het moment dat Sligro Food Group kwaliteitseisen niet naleeft.  |
| Gezondheid en voeding consument (impact) | Sligro Food Group kan de negatieve impact verminderen op de gezondheid van consumenten met het productaanbod waarbij er een impact geleverd kan worden door klanten te informeren over gezondheidseffecten van producten en een gezonde variant aan te bieden. |
| Voedselveiligheid (risico)               | Als blijkt dat producten van Sligro Food Group ernstige gezondheidsrisico's bij klanten hebben veroorzaakt, ziet Sligro Food Group mogelijke financiële risico's zoals reputatieschade, terugroepacties of, in zeer ernstige gevallen, juridische vervolging.  |

## Beleid (S4-1)

Het beleid is gericht op het behouden of vergroten van een hoge klanttevredenheid en om een veilige klantervaring te garanderen voor alle afnemers. De verantwoordelijkheid voor dit beleid is belegd bij de afdeling Kwaliteit. Wij staan ervoor dat we op een fatsoenlijke manier met onze klanten en eindgebruikers omgaan en hebben daarom geen mensenrechtenbeleid geschreven voor onze klanten. Ook zijn er geen gevallen van mensenrechtenschendingen door onze klanten bij ons bekend.

## Voedselveiligheid

Wij staan voor het leveren van veilige (voedsel)producten. De beheersing van voedselveiligheid in onze processen wordt geborgd door interne en externe audits op basis van nationale en internationale wetgeving en normen. Binnen Sligro Food Group heeft voedselveiligheid altijd topprioriteit. Bij twijfel over de voedselveiligheid van een product wordt geen enkel risico genomen en worden deze artikelen uit de handel gehaald en de klanten per direct geïnformeerd over de mogelijke risico's. Daarnaast is de voedselveiligheidscultuur vormgegeven door de jaarlijkse beoordeling van het managementsysteem, vaststellen en eventueel aanpassen van het beleid door het management, e-learnings voor alle medewerkers van de relevante locaties op het gebied van HACCP wetgeving (Hazard Analysis and Critical Control Points) en vorming van lokale en interlokale HACCP-teams met vertegenwoordigers van de medewerkers. In het kader van voedselveiligheid beschikken alle Sligro Food Group locaties over de relevante certificeringen zoals FSSC 22000. Hierbij gaat het om alle medewerkers die werkzaam zijn bij de bezorgservicegroothandels, in de zelfbedieningsgroothandels en binnen de productie, met uitzondering van degenen op het servicekantoor.

## Gezondheid en voeding consument

Tabaksproducten hebben een negatieve impact op de gezondheid van consumenten. Volgens de Nederlandse wetgeving mag tabak nog tot 2030 verkocht worden door Sligro Food Group. Vooruitlopend op deze wetgeving zijn wij per 1 juli 2024 gestopt met de verkoop van tabak in onze zelfbedieningsgroothandels en de leveringen aan detailhandel en horeca. Er heeft vervolgens een verschuiving plaatsgevonden in de markt, waarbij tabaksverkoop met name naar het tankstation-kanaal is verschoven. Hierdoor nam het verkoopvolume van tabak in de bezorgservicegroothandels van Sligro Food Group toe.



Wij vonden het nu een natuurlijk moment om volledig te stoppen met de verkoop van tabaksproducten, ook vanwege onze duurzaamheidsambitie. Daarnaast is tabak is voor ons altijd al een serviceproduct geweest met een beperkt economisch rendement. Dit alles betekent dat wij de beleidsmatige keuze hebben gemaakt om per 1 januari 2025 ook te stoppen met de verkoop van tabak vanuit onze bezorgservicegroothandels.

Ons beleid ziet verder toe op een gezondere samenstelling van bewerkte producten binnen het Exclusieve Merken assortiment. Dit willen we bereiken door middel van een procentuele reductie van suiker, zout en/of verzadigd vet in onze Exclusieve Merken producten zodat onze klanten de mogelijkheid hebben om de gezondere variant te kiezen. Een reductie van suiker, zout en/of verzadigd vet is in lijn met de Nationale Aanpak Productverbetering (NAPV).

Wij richten ons met dit beleid op Exclusieve Merken, omdat wij daar de meeste directe invloed hebben. Onderdeel van ons gehele beleid is ook het vergroten van het aandeel Exclusieve Merken in ons assortiment. Bij de niet Exclusieve Merken producten worden deze afwegingen en keuzes door de producenten gemaakt, als individuele speler hebben wij een beperkte directe invloed op de samenstelling van de producten van de leveranciers. Wel is dit een belangrijk onderwerp wat we in elk leveranciersgesprek bespreken. Afhankelijk van de ontwikkeling in de markt en bij leveranciers gaan we in de toekomst kijken of we zinvol kunnen bijdragen aan niet Exclusieve Merken en hiervoor beleid kunnen formuleren.

Daarnaast hebben we een Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) Monitor ontwikkeld, speciaal voor bedrijfscatering en zorgklanten. De MVI Monitor is een assortimentsrapportage, gebaseerd op de MVI-criteria van overheidsorganisatie PIANOo. De rapportage geeft onze klant en hun klanten inzicht in de gezondheid en duurzaamheid van hun assortiment. De MVI Monitor meet producten op zeven verschillende thema's: gezondheid, duurzaamheid, eiwittransitie, vegetarisch, veganistisch, land van oorsprong en benchmark van de branche. Hiermee kunnen onze klanten bepalen op welke thema's ze willen focussen en kunnen ze gerichte stappen zetten om de gewenste gezondheids- en duurzaamheidsdoelen te behalen.

## Processen voor overleg met klanten (S4-2)

Wij onderhouden gedurende het jaar direct contact met onze klanten om hun wensen en ervaringen in kaart te brengen over onder andere het productaanbod en de kwaliteit. Het klantcontact binnen Sligro Food Group is gestructureerd in verschillende segmenten, elk met een focus op diverse disciplines.

Onze klantenservice is de eerste lijn van contact en is verantwoordelijk voor het registreren en loggen van klachten. De eindverantwoordelijkheid voor het klantcontact ligt bij het management van de klantenservice en Customer Care. Zij coördineren de inspanningen van de teams, zorgen voor een consistente aanpak en waarborgen dat feedback en klachten worden gebruikt om onze dienstverlening continu te verbeteren.

### Klanttevredenheid

De klanttevredenheid van klanten meten wij door middel van enquêtes. Aanvullend worden deze enquêtes gebruikt om de eventuele toekomstige invloeden van sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen op onze duurzaamheidskeuzes te kunnen monitoren. Hierdoor werkt dit als een continue 'thermometer' voor Sligro Food Group en zijn we in staat om trends snel te signaleren en daarop te reageren, indien noodzakelijk.

Dit levert zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie op. De uitkomsten van de enquêtes worden ook gebruikt als KPI's in de doelstellingen van leidinggevenden en teams. Voor klanten betreffen de gerapporteerde scores het gemiddelde van de laatste 90 dagen. Voor leveranciers betreffen de gerapporteerde scores de metingen over het gehele jaar.

## Processen om negatieve effecten te verhelpen en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen te uiten (S4-3)

Ons doel is om zo goed mogelijk bereikbaar te zijn voor onze klanten bij vragen en/of klachten. Klanten kunnen de zelfbedieningsgroothandel bezoeken of contact opnemen via ons contactformulier op de website, maar ook telefonisch of per e-mail. Daarnaast biedt onze website een sectie met veelgestelde vragen die snel antwoord geeft op de meest voorkomende vragen.



Voor zelfbedieningsgroothandels worden klachten meestal direct door het personeel ter plaatse vastgelegd en opgelost. Dit zorgt ervoor dat eventuele problemen snel worden aangepakt.

Onze klantenservice is erop gericht om klachten zorgvuldig en naar tevredenheid af te handelen. Wanneer een klacht wordt ingediend, wordt deze geregistreerd en gelogd. Klachten over bezorgingen worden vastgelegd door de klantenservice, die in heel Nederland en België actief is en zich richt op specifieke regio's. Customer Care is verantwoordelijk voor de daadwerkelijke afhandeling van de klachten. Deze afdelingen werken nauw samen om ervoor te zorgen dat klachten effectief en snel worden opgelost, waarbij onze maatstaven gericht zijn op de efficiëntie van deze processen.

Daarnaast monitoren we klachten die via social media binnenkomen. Deze worden gescand en opgevolgd, wat soms leidt tot verbeteringen of aanpassingen als meerdere klachten over hetzelfde onderwerp binnenkomen.

Elke klacht wordt met zorg en professionaliteit behandeld, en we zijn toegewijd aan het verbeteren van onze service op basis van feedback van klanten. Onze communicatiekanalen zijn makkelijk toegankelijk en duidelijk te vinden via de website. Dit zorgt ervoor dat klanten eenvoudig contact met ons kunnen opnemen en weten wat ze van ons kunnen verwachten. Dit beleid helpt ons om goede relaties met onze klanten te onderhouden en hun tevredenheid te waarborgen. Meer informatie over de klantenservice is te vinden op onze website.

### Terugroepacties

Wij waarborgen de kwaliteit en veiligheid van door ons geleverd voedsel door bij leveranciers actief naar hun Global Food Safety Initiative (GFSI) certificering te vragen, audits uit te voeren bij twijfel en analyses op de producten te verrichten. Echter kan het voorkomen dat een recall nodig is als blijkt dat het product niet voldoet aan de eisen en/of verwachtingen. Voor dit soort momenten hebben wij een terugroepbeleid om het proces efficiënt en gedegen te laten verlopen. Tijdens een terugroepactie kunnen we gericht communiceren met onze klanten door de directe connectie die we met hen hebben.

## Maatregelen (S4-4)

### Voedselveiligheid

Wij staan voor het leveren en produceren van (voedsel)veilige producten. Daarbij worden geen risico's genomen en geen concessies gedaan. Daarom hebben we een eigen kwaliteitsdienst (inclusief systeem). Het servicekantoor en het centrale distributiecentrum, de bezorglocaties en de productiebedrijven in Nederland zijn gecertificeerd volgens de door de Global Food Safety Initiative (GFSI) erkende internationale standaard, FSSC 22000. De borging van voedselveiligheid van de zelfbedieningsgroothandels in Nederland geschiedt volgens de hygiëncode CBL (Centraal Bureau Levensmiddelenhandel) en de hygiëncode Horeca en worden intern getoetst door de Kwaliteitsdienst en extern getoetst door de NVWA.

Voor België geldt dat de Sligro-M zelfbedieningsgroothandels de IFS Cash & Carry certificering hebben. De overige zelfbedieningsgroothandels, het hoofdkantoor en de bezorgservicegroothandels van Sligro België zijn ISO 22000 gecertificeerd.

### Gezondheid en voeding consument

Een belangrijke maatregel is zoals eerder toegelicht het volledig stoppen met de verkoop van tabak per 1 januari 2025.

Daarnaast dragen wij actief bij aan het realiseren van een gezondere samenstelling van bewerkte producten binnen het Exclusieve Merken assortiment gerelateerd aan de NAPV-richtlijnen. De NAPV-richtlijnen hebben betrekking op de hoeveelheid suiker, zout en/of verzadigd vet in producten. In 2025 zullen we in gesprek gaan met leveranciers over veranderingen in de hoeveelheid suiker, zout en/of verzadigd vet in producten. Vervolgens organiseren we intern proeverijen om de veranderingen te testen en brengen we deze aangepaste producten op de markt.



## Doelen (S4-5)

Vanuit de ESRS zijn nog geen specifieke rapportage-vereisten beschikbaar, daarnaast zijn nog geen sector specifieke standaarden beschikbaar. Ook ontbreekt overige regelgeving die richting kan geven aan het zetten van doelen en maatstaven. Sligro Food Group heeft daarom geen specifiek meetbaar, termijngebonden en resultaatgebonden doelen inzake voedselveiligheid en gezondheid en voeding consument bepaald. Wij richten ons daarom op het monitoren van ontwikkelingen in wet- en regelgeving, wanneer hier meer guidance uit voortkomt dan kunnen wij specifieke doelen bepalen.

### **Voedselveiligheid**

Ons doel is dat al onze locaties aan de hoogste voedselveiligheidsnormen voldoen.

Sligro Food Group analyseert jaarlijks vanuit regelgeving maar ook vanuit contractuele afspraken met klanten welke voedselveiligheidsnormen van toepassing zijn. Wanneer er veranderingen zijn vanuit deze vereisten bepalen wij de impact op onze interne procedures en de externe certificeringen. Wij monitoren dat alle locaties waar een voedselveiligheidscertificaat verplicht is ook continu in het bezit zijn van een geldig certificaat en dat de overige hygiënecodes ook worden gevolgd.

### **Gezondheid en voeding consument**

Ons doel is dat het suiker, zout en/of verzadigd vet gehalte in onze Exclusieve Merken producten verlaagd wordt. Dit is in lijn met het overheidsbeleid en het Nationaal Akkoord Productverbetering in gedachten.

Sligro Food Group richt zich nu intern op een analyse van het suiker, zout en/of verzadigd vet gehalte in onze Exclusieve Merken producten en de bepaling welke producten vervolgens verbeterd gaan worden.



# Governance

E-learning Vertrouwen in Sligro Food Group

**98%**

Medewerkers

Doelstelling 2030: **95**

**100%**

Leidinggevenden

Doelstelling 2030: **100**



# Governance

## Zakelijk gedrag (G1)

### Introductie

Het zakelijk gedrag van Sligro Food Group wordt primair bepaald door de cultuur binnen het bedrijf. Bedrijfscultuur is een tamelijk abstract begrip, aan verandering onderhevig en wordt niet altijd door iedereen hetzelfde geïnterpreteerd. Daarom hebben wij belangrijke elementen van onze cultuur concreet benoemd, uitgewerkt en schriftelijk vastgelegd. Leidend daarbij zijn ons kompas (zie [p. 15](#)) en onze kernwaarden. In het verlengde daarvan zijn veel van onze cultuurelementen terug te vinden in onze gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group'.

Wij realiseren ons dat gedrag niet zozeer wordt bepaald door de manier waarop gedragsregels zijn opgeschreven, maar vooral door de wijze waarop deze regels in de praktijk worden gebracht. Naast de inzet, betrokkenheid en intrinsieke motivatie van onze medewerkers is de juiste sturing en voorbeeldgedrag door leidinggevendend belangrijk. De inrichting van het toezicht, monitoring en de verantwoordelijkheid op het zakelijke gedrag is verder toegelicht in paragraaf 'Werkwijze en borging in de organisatie' van het hoofdstuk 'Duurzaam ondernemen'.

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

#### ESRS G1 Zakelijk gedrag

| Materiële impact, risico of kans                                   | Omschrijving   |
|--|--|
| <b>Positieve impact op potentiële ethische kwesties (impact)</b>   | In zowel de upstream als downstream waardeketen van Sligro Food Group kunnen ethische vraagstukken zoals omkoping, corruptie en concurrentieverstorende praktijken voorkomen. Binnen de directe operaties van Sligro Food Group kunnen vergelijkbare problemen, zoals oneerlijke concurrentie of handel met voorkennis, zich voordoen. Sligro Food Group staat ferm tegen elke vorm van omkoping en corruptie en zet zich in voor eerlijke handelspraktijken in alle facetten van de bedrijfsvoering.  |
| <b>Negatieve impact op gegevensbeveiliging en privacy (impact)</b> | Sligro Food Group kan een negatieve impact hebben op de gegevensbeveiliging en privacy van zakelijke partners in zowel de upstream als downstream waardeketen. Onvoldoende of ineffektieve controles op gegevensbeveiliging en privacy kunnen de kwetsbaarheid van deze partners vergroten. Binnen de eigen activiteiten draagt Sligro Food Group ook de verantwoordelijkheid voor de beveiliging en privacy van bedrijfsgegevens en die van de medewerkers; onvoldoende beveiligingsmaatregelen kunnen de kwetsbaarheid van het personeel in Sligro's directe operaties verhogen. |
| <b>Positieve impact op ethiek en integriteit (impact)</b>          | Ethiek en integriteit helpen het bedrijf om een positieve reputatie te behouden en juridische geschillen en boetes te voorkomen.   |
| <b>Financiële gevolgen door datalekken (risico)</b>                | Sligro Food Group ziet een financieel risico wanneer er een datalek zou worden veroorzaakt bij onze toeleveranciers en/of klanten. Binnen de eigen activiteiten kan onvoldoende databescherming leiden tot dataverlies of onbevoegde toegang en gebruik van de gegevens, wat mogelijk resulteert in boetes of juridische kosten.   |





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

### Bedrijfscultuur en risicomanagement

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

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

Onze groeiende, internationale organisatie vraagt 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. Wij hebben veel aandacht voor de ontwikkeling en betrokkenheid van zowel ervaren als nieuwe medewerkers.

### Gedragscode

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

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

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

De gedragscode is beschikbaar op onze website.  
[Codes en reglementen, gedragscode 2021.](#)

### Naleving van de gedragscode

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



Tegen deze achtergrond is in 2021 de toenmalige gedragscode vervangen door de huidige gedragscode 'Vertrouwen in Sligro Food Group'. Door deze naam aan de gedragscode te geven is beoogd de essentie van de gedragscode duidelijk te maken. De gedragscode heeft inmiddels veel aandacht gekregen binnen de organisatie van Sligro Food Group in Nederland en België. Naast structurele communicatie over normen en waarden en gedrag, is de gedragscode inmiddels ook een vast onderdeel geworden van het HR-instrumentarium. Zo is de gedragscode opgenomen in het onboardingproces van nieuwe medewerkers en is over de gedragscode een toegankelijke e-learning gemaakt. Deze e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' dient iedere twee jaar door alle medewerkers te worden gevolgd met als doel om de bewustwording van gedrag en gedragsnormen te vergroten. Deze e-learning is in 2022 voor het eerst aangeboden aan alle medewerkers van Sligro Food Group en biedt een goed inzicht in ons beleid voor goed zakelijk gedrag, waaronder anticorruptie en ethische richtlijnen. Ondanks dat er in een organisatie altijd functies zijn die een hoger risico hebben op het gebied van het overschrijden van gedrag en gedragsnormen, is er door Sligro Food Group bewust gekozen om de regeling en training voor alle medewerkers periodiek verplicht te stellen. In 2024 stond, in overeenstemming met het beleid, het volgen van de e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' wederom op de agenda van alle medewerkers.

**Afronding 'Vertrouwen in Sligro Food Group'**

| %   | Basisjaar<br>2024 | Doelstelling<br>2030 |
|---|-------------------|----------------------|
| Het percentage werknemers dat ten minste 50 dagen in dienst is en de e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' heeft voltooid      | 98%               | 95%                  |
| Het percentage leidinggevenden dat ten minste 50 dagen in dienst is en de e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' heeft voltooid | 100%              | 100%                 |

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.

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

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

**Dierenwelzijn**

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

**Klokkenluidersregeling**

Sligro Food Group heeft een uniforme klokkenluidersregeling voor al haar Nederlandse en buitenlandse dochterondernemingen. Deze regeling, goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en de Directie in juli 2020, en herzien op 21 oktober 2024, voldoet aan de Nederlandse Corporate Governance code en internationale normen. De klokkenluidersregeling omvat procedures en definities voor het melden van vermoedens van misstanden binnen de organisatie. De [volledige regeling, inclusief de bescherming van klokkenluiders](#), is beschikbaar op de website van [Sligro Food Group](#) en daar is ook een specifiek meldkanaal voor klokkenluiders opgenomen. [Codes en Reglementen, klokkenluidersregeling 2024](#).



### Gegevensbescherming en Privacy

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

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

### Beheer van relaties met leveranciers (G1-2)

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

Wij selecteren onze leveranciers en maken afspraken met hen op basis van een onafhankelijk zakelijk oordeel en in overeenstemming met de wet. Daarbij hebben we ook het streven om afspraken voor de lange termijn overeen te komen en doen we waar mogelijk zaken met lokale leveranciers. Impacts en risico's in de waardeketen, inclusief ons beleid daarop, worden besproken in hoofdstuk 'Werknemers in de keten (S2)'. Sligro Food Group is lid van de inkoopcombinatie Superunie, het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL), het Food Service Instituut Nederland (FSIN) en Foodservice Groothandel NL (FSN).

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

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



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

### Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping (G1-4)

De naleving van het beleid omtrent corruptie of omkoping vindt plaats op basis van de gemelde en bevestigde incidenten hiervan en de klokkenluidersmeldingen. Sligro Food Group vindt het belangrijk dat er sprake is van een open cultuur waar meldingen kunnen worden gedaan en adequaat worden behandeld. Om dit te stimuleren is het geen doel om het aantal meldingen van incidenten van corruptie en omkoping alsmede het aantal klokkenluidersmeldingen te verminderen. Daarom zijn voor dit onderwerp geen doelstellingen geformuleerd. In het boekjaar 2024 zijn deze aantallen weergegeven in onderstaande tabellen.

#### Aantal incidenten van corruptie en omkoping

| aantal  | 2024 |
|---|------|
| Het totale aantal bevestigde incidenten van corruptie en omkoping | 0    |

#### Aantal klokkenluidersmeldingen

| aantal                             | 2024 |
|------------------------------------|------|
| Het aantal klokkenluidersmeldingen | 0    |

In 2024 zijn er geen boetes opgelegd of (interne) veroordelingen geweest als gevolg van incidenten van corruptie en/of omkoping. Ook zijn er geen klachten of problemen gemeld met betrekking tot gegevensbescherming, noch zijn er boetes opgelegd wegens overtredingen van privacywetgeving.

# Bijlagen

## Openbaarmakingsvereisten en opname door middel van verwijzing

| ESRS E1 – Klimaatverandering |  | Referentie                         |
|------------------------------|--|------------------------------------|
| GOV-3                        | Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen  | p. 97                              |
| E1-1                         | Transitieplan voor klimaatmitigatie  | p. 87 en p. 88                     |
| SBM-3                        | Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel                     | p. 88                              |
| IRO-1                        | Beschrijving van de processen om materiële klimaatimpacts, -risico's en -kansen in kaart te brengen en te analyseren | p. 89                              |
| E1-2                         | Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie  | p. 90 en p. 91                     |
| E1-3                         | Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering  | p. 92                              |
| E1-4                         | Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie   | p. 92 en p. 93                     |
| E1-5                         | Energieverbruik en energiemix  | p. 94                              |
| E1-6                         | Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies   | p. 95 t/m p. 97                    |
| E1-7                         | Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits                     | Niet van toepassing                |
| E1-8                         | Interne koolstofbeprijzing   | Niet van toepassing                |
| E1-9                         | Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen                   | Infaseringsmogelijkheid toegepast* |

| ESRS E3 – Water en mariene hulpbronnen |   | Referentie                               |
|--|---|--|
| IRO-1                                  | Beschrijving van de processen om voor water en mariene hulpbronnen materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren | p. 100                                   |
| E3-1                                   | Beleid ten aanzien van water en mariene hulpbronnen   | p. 100                                   |
| E3-2                                   | Maatregelen en middelen wat betreft water en mariene hulpbronnen  | p. 100 en p. 101                         |
| E3-3                                   | Doelen wat betreft water en mariene hulpbronnen   | p. 101                                   |
| E3-4                                   | Waterverbruik   | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| E3-5                                   | Beoogde financiële effecten van risico's en kansen met betrekking wat betreft water en mariene hulpbronnen                                    | Infaseringsmogelijkheid toegepast*       |

| ESRS E4 – Biodiversiteit en ecosystemen |  | Referentie  |
|---|--|---|
| E4-1                                    | Transitieplan en meeweging van biodiversiteit en ecosystemen in strategie en businessmodel   | Transitieplan: Infaseringsmogelijkheid toegepast*<br>Overig: p. 102 |
| SBM-3                                   | Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel   | p. 102 en p. 103  |
| IRO-1                                   | Beschrijving van de processen om voor biodiversiteit en ecosystemen materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren | p. 103  |
| E4-2                                    | Beleid ten aanzien van biodiversiteit en ecosystemen   | p. 103  |
| E4-3                                    | Maatregelen en middelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen  | p. 104  |
| E4-4                                    | Doelen wat betreft biodiversiteit en ecosystemen   | p. 105  |
| E4-5                                    | Impactmaatstaven wat betreft biodiversiteit en ecosystemen   | p. 105  |
| E4-6                                    | Beoogde financiële effecten van risico's en kansen met betrekking tot biodiversiteit en ecosystemen  | Infaseringsmogelijkheid toegepast*                                  |

| ESRS E5 – Materiaalgebruik en circulaire economie |  | Referentie                               |
|---|--|--|
| IRO-1   | Beschrijving van de processen om voor materiaalgebruik en circulaire economie materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren | p. 106                                   |
| E5-1  | Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie   | p. 106 en p. 107                         |
| E5-2  | Beleid en middelen inzake materiaalgebruik en circulaire economie  | p. 107 en p. 108                         |
| E5-3  | Doelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie   | p. 108 en p. 109                         |
| E5-4  | Materiaalinstromen   | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| E5-5  | Materiaaluitstromen  | p. 109 en p. 110                         |
| E5-6  | Beoogde financiële effecten van risico's en kansen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie   | Infaseringsmogelijkheid toegepast*       |

\* Sligro Food Group heeft ervoor gekozen om gebruik te maken van de overgangsregeling om de datapunten voor het eerste jaar van de voorbereiding van het duurzaamheidsverslag weg te laten.

| ESRS S1 – Eigen personeel |  | Referentie                               |
|---------------------------|--|--|
| SBM-2                     | Belangen en opvattingen van stakeholders   | p. 82                                    |
| SBM-3                     | Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel   | p. 112                                   |
| S1-1                      | Beleid ten aanzien van eigen personeel   | p. 113 en p. 114                         |
| S1-2                      | Processen om met eigen werknemers en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts   | p. 114 en p. 115                         |
| S1-3                      | Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken  | p. 115                                   |
| S1-4                      | Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen | p. 115 en p. 116                         |
| S1-5                      | Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen   | p. 116                                   |
| S1-6                      | Kenmerken van de werknemers van de onderneming   | p. 117                                   |
| S1-7                      | Kenmerken van medewerkers niet in loondienst onder het eigen personeel van de onderneming  | Niet van toepassing*                     |
| S1-8                      | Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog   | p. 118                                   |
| S1-9                      | Diversiteitsmaatstaven   | p. 119                                   |
| S1-10                     | Leefbare lonen   | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| S1-11                     | Sociale bescherming  | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| S1-12                     | Mensen met een beperking   | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| S1-13                     | Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden   | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| S1-14                     | Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven  | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| S1-15                     | Maatstaven voor werk-privébalans   | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| S1-16                     | Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)   | p. 118                                   |
| S1-17                     | Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten   | p. 118                                   |

\* Sligro Food Group heeft ervoor gekozen om gebruik te maken van de overgangsregeling om de datapunten voor het eerste jaar van de voorbereiding van het duurzaamheidsverslag weg te laten.

| ESRS S2 – Werknemers in de waardeketen |  | Referentie       |
|--|--|------------------|
| SBM-2                                  | Belangen en opvattingen van stakeholders   | p. 82            |
| SBM-3                                  | Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel   | p. 119           |
| S2-1                                   | Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen  | p. 120 en p. 121 |
| S2-2                                   | Processen om met werknemers in de waardeketen te overleggen over impacts   | p. 121           |
| S2-3                                   | Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor werknemers in de waardeketen om zorgen kenbaar te maken  | p. 121           |
| S2-4                                   | Acteren op materiële impacts op werknemers in de waardeketen, en benaderingen om wat betreft werknemers in de waardeketen materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen | p. 122           |
| S2-5                                   | Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen   | p. 122           |

| ESRS S4 – Consumenten en eindgebruikers |  | Referentie       |
|---|--|------------------|
| SBM-2                                   | Belangen en opvattingen van stakeholders   | p. 82            |
| SBM-3                                   | Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel   | p. 123           |
| S4-1                                    | Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers   | p. 123 en p. 124 |
| S4-2                                    | Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts  | p. 124           |
| S4-3                                    | Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken   | p. 124 en p. 125 |
| S4-4                                    | Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers, en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen | p. 125           |
| S4-5                                    | Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen   | p. 126           |



| ESRS G1 – Zakelijk gedrag |   | Referentie                               |
|---------------------------|---|--|
| GOV-1                     | De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen  | p. 74 en p. 75                           |
| IRO-1                     | Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren | p. 128                                   |
| G1-1                      | Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur   | p. 129 t/m p. 131                        |
| G1-2                      | Beheer van relaties met leveranciers  | p. 131                                   |
| G1-3                      | Preventie en opsporing van corruptie of omkoping  | p. 131 en p. 132                         |
| G1-4                      | Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping   | p. 132                                   |
| G1-5                      | Politieke invloed en lobbyactiviteiten  | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| G1-6                      | Betalingspraktijken   | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |

## Lijst van datapunten in dwarsdoorsnijdende en thematische standaarden die voortkomen uit andere EU-wetgeving

### Toelichting overeenkomstig ESRS 2 artikel 56 en bijlage B

| Rapportage-eis en betrokken datapunt |   | Referentie                               |
|--------------------------------------|---|--|
| ESRS 2 GOV-1                         | Genderdiversiteit raad van bestuur alinea 21(d)   | p. 75                                    |
| ESRS 2 GOV-1                         | Percentage onafhankelijke bestuurders alinea 21(e)  | p. 75                                    |
| ESRS 2 GOV-4                         | Due-diligence-verklaring alinea 30  | p. 74 en p. 75                           |
| ESRS 2 SBM-1                         | Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. activiteiten fossiele brandstoffen alinea 40(d) i   | Niet van toepassing                      |
| ESRS 2 SBM-1                         | Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. chemische productie alinea 40(d) ii   | Niet van toepassing                      |
| ESRS 2 SBM-1                         | Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. controversiële wapens alinea 40(d) iii  | Niet van toepassing                      |
| ESRS 2 SBM-1                         | Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. teelt en productie tabak alinea 40(d) iv  | Niet van toepassing                      |
| ESRS E1-1                            | Transitieplan om tegen 2050 klimaatneutraliteit te bereiken alinea 14   | Niet van toepassing                      |
| ESRS E1-1                            | Ondernemingen uitgesloten van op Overeenkomst van Parijs afgestemde benchmarks alinea 16(g)   | Niet van toepassing                      |
| ESRS E1-4                            | Doelen BKG-emissiereductie alinea 34  | p. 92 en p. 93                           |
| ESRS E1-5                            | Totale energieverbruik uit hernieuwbare bronnen, uitgesplitst naar bronnen (alleen sectoren met grote klimaatimpact) alinea 38  | p. 94                                    |
| ESRS E1-5                            | Energieverbruik en energiemix alinea 37   | p. 94                                    |
| ESRS E1-5                            | Energie-intensiteit activiteiten in sectoren met grote klimaatimpact alinea's 40 t/m 43   | p. 94                                    |
| ESRS E1-6                            | Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale BKG-emissies alinea 4  | p. 95                                    |
| ESRS E1-6                            | Intensiteit bruto-BKG-emissies alinea's 53 t/m 55   | p. 96                                    |
| ESRS E1-7                            | BKG-verwijderingen en carbon credits alinea 56  | Niet van toepassing                      |
| ESRS E1-9                            | Blootstelling benchmarkportefeuille aan fysieke klimaatrisico's alinea 66   | Niet van toepassing                      |
| ESRS E1-9                            | Uitsplitsing geldbedragen in acuut en chronisch fysiek risico alinea 66(a)  | Niet van toepassing                      |
| ESRS E1-9                            | Locatie significante activa die materieel fysiek risico lopen alinea 66(c)  | Niet van toepassing                      |
| ESRS E1-9                            | Uitsplitsing boekwaarde vastgoedactiva naar energie-efficiëntieklasse alinea 67(c)  | Niet van toepassing                      |
| ESRS E1-9                            | Mate blootstelling portefeuille aan klimaatkansen alinea 69   | Niet van toepassing                      |
| ESRS E2-4                            | Hoeveelheid emissies naar lucht, water en bodem van elke verontreinigende stof in bijlage II bij E-PRTR-verordening (Europees register uitstoot en overbrenging verontreinigende stoffen) alinea 28 | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| ESRS E3-1                            | Water en mariene hulpbronnen alinea 9   | p. 100                                   |
| ESRS E3-1                            | Specifiek beleid alinea 13  | Niet van toepassing                      |
| ESRS E3-1                            | Duurzame oceanen en zeeën alinea 14   | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |

| Rapportage-eis en betrokken datapunt |   | Referentie                               |
|--------------------------------------|---|--|
| ESRS E3-4                            | Totale hoeveelheid gerecycled en hergebruikt water alinea 28(c)   | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| ESRS E3-4                            | Totale waterverbruik in m <sup>3</sup> per netto-opbrengst eigen activiteiten alinea 29   | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| ESRS 2 – IRO-1 – E4                  | alinea 16(a) i  | p. 102 en 103                            |
| ESRS 2 – IRO-1 – E4                  | alinea 16(b)  | p. 102 en 103                            |
| ESRS 2 – IRO-1 – E4                  | alinea 16(c)  | p. 102 en 103                            |
| ESRS E4-2                            | Praktijken of beleid duurzaam beheer bodem / duurzame landbouw alinea 24(b)   | p. 103                                   |
| ESRS E4-2                            | Praktijken of beleid duurzaam beheer oceanen / zee alinea 24(c)   | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| ESRS E4-2                            | Beleid tegen ontbossing alinea 24(d)  | p. 103                                   |
| ESRS E5-5                            | Niet-gerecycled afval alinea 37(d)  | p. 110                                   |
| ESRS E5-5                            | Gevaarlijk afval en radioactief afval alinea 39   | p. 110                                   |
| ESRS 2 – SBM3 – S1                   | Risico incidenten gedwongen arbeid alinea 14(f)   | p. 113                                   |
| ESRS 2 – SBM3 – S1                   | Risico incidenten kinderarbeid alinea 14(g)   | p. 113                                   |
| ESRS S1-1                            | Toezeggingen op gebied van mensenrechtenbeleid alinea 20  | p. 113 t/m p. 116                        |
| ESRS S1-1                            | Due-diligencebeleid rond kwesties aan de orde in fundamentele verdragen 1 t/m 8 van Internationale Arbeidsorganisatie alinea 21 | p. 113                                   |
| ESRS S1-1                            | Procedures en maatregelen ter voorkoming van mensenhandel alinea 22   | p. 113                                   |
| ESRS S1-1                            | Beleid of beheersysteem ter voorkoming van arbeidsongevallen alinea 23  | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| ESRS S1-3                            | Klachtenregelingen alinea 32(c)   | p. 115                                   |
| ESRS S1-14                           | Aantal sterfgevallen en aantal en aandeel arbeidsongevallen alinea 88(b) en (c)   | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| ESRS S1-14                           | Aantal verzuimdagen als gevolg van letsel, ongevallen, dodelijke ongevallen of ziekte alinea 88(e)                              | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| ESRS S1-16                           | Niet-gecorrigeerde loonkloof man-vrouw alinea 97(a)   | p. 118                                   |
| ESRS S1-16                           | Ratio buitensporige beloning CEO alinea 97(b)   | p. 118                                   |
| ESRS S1-17                           | Gevalen van discriminatie alinea 103(a)   | p. 118                                   |
| ESRS S1-17                           | Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO- richtlijnen alinea 104(a)  | p. 118                                   |
| ESR S2 – SBM3 – S2                   | Aanzienlijk risico kinderarbeid of gedwongen arbeid in waardeketen alinea 11(b)   | p. 120                                   |
| ESRS S2-1                            | Toezeggingen op gebied van mensenrechtenbeleid alinea 17  | p. 120 t/m p. 121                        |
| ESRS S2-1                            | Beleid ten aanzien van werknemers in waardeketen alinea 18  | p. 120 t/m p. 121                        |
| ESRS S2-1                            | Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO- richtlijnen alinea 19  | p. 120 t/m p. 121                        |
| ESRS S2-1                            | Due-diligencebeleid rond kwesties aan de orde in fundamentele verdragen 1 t/m 8 van Internationale Arbeidsorganisatie alinea 19 | p. 120 t/m p. 121                        |

| Rapportage-eis en betrokken datapunt |   | Referentie                               |
|--------------------------------------|---|--|
| ESRS S2-4                            | Mensenrechten-problemen en -incidenten m.b.t. upstream- en downstream- waardeketen alinea 36        | Niet van toepassing, geen materiële IRO. |
| ESRS S3-1                            | Toezeggingen op gebied van mensenrechten-beleid alinea 16   | Niet van toepassing, niet materieel      |
| ESRS S3-1                            | Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights, ILO-beginselen en/of OESO- richtlijnen alinea 17 | Niet van toepassing, niet materieel      |
| ESRS S3-4                            | Mensenrechtenproblemen en -incidenten alinea 36   | Niet van toepassing, niet materieel      |
| ESRS S4-1                            | Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers alinea 16                                      | p. 123                                   |
| ESRS S4-1                            | Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen alinea 17                     | p. 123                                   |
| ESRS S4-4                            | Mensenrechten-problemen en -incidenten alinea 35  | p. 123                                   |
| ESRS G1-1                            | VN-Verdrag tegen corruptie alinea 10(b)   | Niet van toepassing                      |
| ESRS G1-1                            | Bescherming klokkenluiders alinea 10(d)   | Niet van toepassing                      |
| ESRS G1-4                            | Geldboeten voor overtredingen wetgeving tegen corruptie en omkoping alinea 24(a)                    | p. 132                                   |
| ESRS G1-4                            | Normen bestrijding corruptie en omkoping alinea 24(b)   | p. 132                                   |

# Grondslagen en veronderstellingen

## Algemeen

### Exclusieve merken

Alle producten of artikelen waarvan Sligro Food Group de merkeigenaar is.

Dit betreft de eigen merken en de exclusieve import waar Sligro Food Group merkeigenaar van is.

Voor beheer van vissoorten, dierenwelzijn en ontbossing betreft dit de producten of artikelen exclusief onze klantspecifieke producten. Voor ontbossing betreft dit de producten of artikelen inclusief onze klantspecifieke producten.

### Omzet

Omzet overeenkomstig de totale omzet van Sligro Food Group in de jaarrekening.

### Klantspecifieke producten

Goederen die Sligro Food Group op maat levert volgens de unieke eisen, wensen of specificaties van een klant. Deze worden speciaal geproduceerd, aangepast en ingekocht op basis van de klantvraag.

## E1 Klimaatverandering

### Energieverbruik en energiemix

#### Ruwe olie en petroleum producten

Dit bestaat voor Sligro Food Group uit diesel- en benzineverbruik van alle eigen en geleasede transportmiddelen, gemeten in liters en vervolgens omgerekend naar MWh.

#### Aardgas

Dit bestaat voor Sligro Food Group uit het gasverbruik van alle eigen en geleasede panden en het CNG/LNG-verbruik van transportmiddelen, gemeten in kubieke meters en vervolgens omgerekend naar MWh. In België wordt er een mix van hoog- en laagcalorisch gas verbruikt. Het laagcalorisch gas wordt uitgefaseerd en daarom wordt er één omrekenfactor voor België gebruikt.

### Verbruik van ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen

Dit bestaat voor Sligro Food Group uit het elektriciteitsgebruik van alle eigen en geleasede panden en elektrische transportmiddelen. Wanneer het percentage fossiele en/of nucleaire stroom niet beschikbaar is vanuit contract of factuur, dan wordt 100% fossiel verondersteld.

### Het totale energieverbruik uit hernieuwbare bronnen

Het verbruik van ingekochte hernieuwbare energie is onderbouwd middels garanties van oorsprong (GvO) of facturen. Daarnaast wekt de Groep zelf hernieuwbare energie op met zonnepanelen.

### GHG Emissies

Sligro Food Group past voor de berekening van emissies het algemeen geaccepteerde GHG Protocol toe. Het protocol maakt onderscheid in directe en indirecte emissies. Scope 1 emissies zijn directe emissies en scope 2 en 3 emissies zijn indirecte emissies. Voor de Groep zijn emissies van CO<sub>2</sub> en HFCs (koelmiddelen) van toepassing.

Sligro Food Group hanteert voor gas, elektriciteit en de verschillende soorten brandstof voor transportmiddelen de landelijke emissiefactoren van

- [www.CO<sub>2</sub>emissiefactoren.nl](http://www.CO2emissiefactoren.nl)
- [www.CO<sub>2</sub>emissiefactoren.be](http://www.CO2emissiefactoren.be)

Voor de emissies van koelmiddelen wordt gebruikt gemaakt van de rapportages van de koelmiddelenleveranciers, waarbij de emissies van de verschillende soorten koelmiddelen reeds zijn omgerekend naar ton CO<sub>2</sub>eq.

Voor het berekenen van de scope 2-marktgebaseerde broeikasgas-emissies wordt, waar deze beschikbaar zijn, gebruik gemaakt van de leverancier-specifieke emissiefactoren.

### Scope 1

De directe emissiebronnen (scope 1) die bij Sligro Food Group van toepassing zijn, zijn de volgende: gasverbruik, brandstofverbruik en koelmiddelen: fluorkoolwaterstoffen (HFK's). Het gasverbruik op de vestigingen van de Groep wordt zelf gemeten en de data over het brandstofverbruik van transportmiddelen wordt verkregen van leveranciers van de Groep. Deze verbruiken worden vermenigvuldigd met landelijke gepubliceerde emissiefactoren. De emissies van koelmiddelen worden verkregen van de leveranciers van koelmiddelen, reeds omgerekend naar CO<sub>2</sub>eq, en bepaald op basis van het bijvullen van koelmiddelen aan de koelinstallaties.

### Scope 2

Scope 2-emissies zijn indirecte emissies als gevolg van de opwekking van ingekochte elektriciteit uit niet-hernieuwbare bronnen.

De locatiegebaseerde methode berekent broeikasgasemissies met behulp van landelijke netwerkemissiefactoren die de klimaatimpact weergeven van het elektriciteitsnet dat de locatie van de activiteiten van de entiteit bevoorraadt.

De marktgebaseerde methode voor het berekenen van scope 2-broeikasgasemissies maakt gebruik van emissiefactoren die de contractuele afspraken weerspiegelen. Deze methode stelt de Groep in staat om haar inspanningen om elektriciteit gerelateerde broeikasgasemissies te verminderen door middel van contractuele afspraken op te nemen in haar berekening van scope 2-emissies. In Nederland betreft dit contracten met energieleveranciers waarin is overeengekomen dat (een deel van) de stroom uit hernieuwbare bronnen wordt geleverd. Dit wordt bevestigd door Garanties van Oorsprong. In België heeft de Groep nog geen contractuele afspraken gemaakt met leveranciers over levering van elektriciteit uit hernieuwbare bronnen, maar is op basis van specificaties op de facturen vastgesteld dat een aanzienlijk deel van de stroom wordt geleverd uit nucleaire bronnen, waarbij geen emissies plaatsvinden tijdens de opwekking. Daarnaast zijn in België 2.150 Garanties van Oorsprong gekocht. Wanneer de emissiefactor en de energiebronnen van de leverancier onbekend zijn, is een algemene grijze stroom emissiefactor van het land gehanteerd.

### Scope 3

Scope 3-emissies worden gerapporteerd op basis van het GHG-protocol, waarbij de scope 3-inventaris is opgesplitst in 15 subcategorieën (C1-C15).

### Categorie 1

Deze categorie betreft de gekochte goederen en diensten. Voor de berekening van de emissies hanteert de groep de op uitgaven gebaseerde methode ('spend-based method'), waarbij we de emissie-impact voor de handelsgoederen hebben berekend aan de hand van de inkoopwaarde van de verkochte artikelen. Er is gebruik gemaakt van de data van de inkoopwaarde van verkochte artikelen en niet van inkoopdata, omdat de eenduidigheid en beschikbaarheid van de data van de inkoopwaarde van verkochte artikelen tot betere inschattingen leidt. Voor een tweetal locaties in België is extrapolatie toegepast voor de berekening van de emissies op basis van de emissies van de ingekochte handelsgoederen van alle andere Belgische locaties.

De totale inkoopwaarde van de verkopen is onderverdeeld in de door de Groep onderscheiden 280 artikelgroepen. Per artikelgroep is een passende emissiefactor gezocht, waarbij gebruik is gemaakt van emissiefactoren uit de volgende bronnen, gecorrigeerd voor inflatie voor de periode tussen publicatie van deze factoren en het huidige boekjaar:

- DEFRA
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu database
- ScienceDirect
- Climatiq
- CarbonCloud
- National Library of Medicine
- ADEME's Empreinte database
- CO<sub>2</sub> everything

Voor zover bovenstaande emissiefactoren in volume-eenheden beschikbaar zijn en niet euros, is bij de omrekening hiervan naar emissies in euros gebruik gemaakt van retailprijzen, waarbij is gecorrigeerd voor BTW en de gemiddelde brutomarge per artikelgroep. Voor producten die zijn samengesteld uit meerdere ingrediënten is een gemiddelde emissiefactor berekend op basis van de belangrijkste ingrediënten.

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

Categorieën 2 t/m 15 zijn niet significant voor Sligro Food Group:

| <b>Categorie</b>  | <b>Activiteiten van de Groep</b>   | <b>%</b>    |
|---|--|-------------|
| C1 Gekochte goederen en diensten                                      | Ingekochte handelsgoederen en goederen en diensten voor eigen gebruik                              | 90-96%      |
| C2 Kapitaalgoederen   | Investerings in materiële vaste activa zoals gebouwen, koelinstallaties en transportmiddelen       | 0-2%        |
| C3 Brandstof- en energieactiviteiten (niet opgenomen in scope 1 en 2) | Ingekocht gas, elektriciteit en brandstof voor gebouwen en transport                               | <1%         |
| C4 Upstreamvervoer en -distributie                                    | Transport door externe transporteurs tussen vestigingen en naar klanten                            | 0-2%        |
| C5 Afval geproduceerd bij activiteiten                                | Afval dat ontstaat door onze activiteiten, zoals restafval, papier, karton en over datum producten | <1%         |
| C6 Zakelijk reisverkeer   | Brandstof en elektriciteit gebruikt door werknemers  | <1%         |
| C7 Woon-werkverkeer werknemers  | Brandstof en elektriciteit gebruikt door werknemers  | <1%         |
| C8 Upstream geleasede activa  | Geen activiteiten  | 0%          |
| C9 Downstreamvervoer  | Transport van onze artikelen door klanten  | <1%         |
| C10 Verwerking verkochte producten                                    | Geen materiële activiteiten  | <1%         |
| C11 Gebruik verkochte producten                                       | Het koelen, vriezen en verwarmen van producten door onze klanten                                   | 1-3%        |
| C12 End-of-life-verwerking verkochte producten                        | Voedsel- en verpakkingsafval bij klanten en de end-of-life verwerking van onze non-food artikelen  | <1%         |
| C13 Downstream geleasede activa                                       | Geen activiteiten  | 0%          |
| C14 Franchises  | Geen activiteiten  | 0%          |
| C15 Investerings  | Scope 1-2-emissies van geassocieerde deelnemingen voor zover niet meegenomen in andere categorieën | <1%         |
| <b>Scope 3-emissies</b>   |  | <b>100%</b> |

### **Klimaatrisicotests**

Voor het uitvoeren van de fysieke klimaatrisicotests is de 'Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) implementation guidance' uit 2021 gebruikt als referentie. De klimaatrisicotest onder de EU Taxonomie, welke zich richt op de fysieke panden van de Groep, is namelijk een onderdeel van de bredere scope van de TCFD, die zich naast de fysieke risico's ook richt op de transitierisico's en de impact en invloed op de gehele keten.

### **E3 Water en mariene hulpbronnen**

Visproducten zijn alle artikelen die binnen de categorie vis vallen in onze administratie.

Bij het aanmaken van een product in onze administratie wordt aan ieder product een categorie, artikelgroep en subgroep gekoppeld. De categorie wordt bepaald door de afdeling inkoop- en assortimentsmanagement op basis van de ingrediënten en het soort product. Bij een mix van ingrediënten wordt de categorie gekozen op basis van het ingrediënt dat het grootste aandeel heeft in het product.

Ook worden de keurmerken gekoppeld aan ieder product op basis van leveranciersinformatie en openbare bronnen zoals GS1 en PS in foodservice (organisaties voor het delen van gegevens in de foodservice-sector).

Voor een verdere toelichting inzake de eerlijk & heerlijk identificatie-methodiek zie: [Keurmerken van eerlijk & heerlijk Sligro | Sligro.nl](#)

Voor een verdere toelichting inzake de keurmerkenwijzer van Milieu Centraal en een inhoudelijke toelichting per keurmerk, zie: [www.keurmerkenwijzer.nl](http://www.keurmerkenwijzer.nl)

### **E4 Biodiversiteit en ecosystemen**

#### **LEAP assessment**

De analyse van biodiversiteit afhankelijkheden en impacts is gedaan volgens de LEAP methode zoals beschreven in de TNFD. Voor de analyse hebben wij gebruik gemaakt van de aanbevolen Encore tool. In onze analyse hebben wij de volgende bedrijfsactiviteiten meegenomen, overeenkomstig de classificatie van de Encore tool:

- 'Groothandel in voedingsmiddelen, dranken en tabak'
- 'Opslag en ondersteunende activiteiten voor transport'
- 'Kantooradministratieve en ondersteunende werkzaamheden'
- 'Verwerken en conserveren van vlees'
- 'Elektriciteit, loodgieterswerk en andere bouwinstallatiewerkzaamheden'
- 'Verwerken en conserveren van vis, schaal- en weekdieren'

Voor een verdere toelichting inzake de methode zie:

<https://encorenature.org/en>

#### **Dierenwelzijn en soortenrijkdom**

##### **Omzet**

*Maatstaf dierenwelzijn:*

Allereerst is een export gemaakt van de omzet van alle Exclusieve Merken producten (excl. klantspecifieke producten) die onder de categorieën gerelateerd aan 'dierenwelzijn' vallen. Ons beleid voor dierenwelzijn is exclusief de klantspecifieke producten omdat dit goederen betreft volgens de unieke eisen, wensen of specificaties van een klant en wij hier dus geen impact op hebben.

Categorieën maatstaf dierenwelzijn: vlees, vleeswaren, poelier, melk en eieren, kaas in koelwand en kaas in carré (samen: gekoelde kaas) en vis.

Vervolgens is geanalyseerd welk gedeelte van die omzet een duurzamer alternatief is volgens het onderstaande toegelichte keurmerkensysteem.

*Maatstaf soortenrijkdom:*

Allereerst is een export gemaakt van de omzet van alle Exclusieve Merken producten (excl. klantspecifieke producten) die onder de categorieën gerelateerd aan 'soortenrijkdom' vallen. Ons beleid voor soortenrijkdom is exclusief de klantspecifieke producten omdat dit goederen betreft volgens



de unieke eisen, wensen of specificaties van een klant en wij hier dus geen impact op hebben.

Categorieën maatstaf soortenrijkdom: vlees, vleeswaren, poelier, melk en eieren, kaas in koelwand en kaas in carré (samen: gekoelde kaas), vis, koffie, thee, chocolade, seizoen zoetwaren en conserven.

Vervolgens is geanalyseerd welk gedeelte van die omzet een duurzamer alternatief is volgens het onderstaande toegelichte keurmerkensysteem.

### Keurmerken

Aan 'dierenwelzijn' en 'soortenrijkdom' gerelateerde artikelen zijn een duurzamer alternatief wanneer zij beschikken over ten minste één onafhankelijk, transparant en gecontroleerd (Top)keurmerk zoals gedefinieerd door Milieu Centraal. Het keurmerk moet een voldoende (minimaal 3/5) scoren op de elementen 'controle & transparantie', 'milieu' en 'dier'. De keurmerken die een duurzamer alternatief zijn omdat ze hieraan voldoen zijn:

#### *Maatstaf dierenwelzijn:*

Demeter, Europees Biologisch keurmerk, EKO, MSC, ASC, Naturland Aquakultur, GGN, Beter Leven 1\*, Beter Leven 2\*, Beter Leven 3\* en Planetproof.

#### *Maatstaf soortenrijkdom:*

Demeter, Europees Biologisch keurmerk, EKO, MSC, Planetproof, Fairtrade, Rainforest Alliance en UTZ.

Het keurmerk valt dan binnen onze eigen eerlijk & heerlijk identificatie-methodiek. Voor een verdere toelichting inzake de eerlijk & heerlijk identificatiemethodiek zie: [Keurmerken van eerlijk & heerlijk Sligro | Sligro.nl](#)

Voor een verdere toelichting inzake de keurmerkenwijzer van Milieu Centraal en een inhoudelijke toelichting per keurmerk, zie: [www.keurmerkenwijzer.nl](http://www.keurmerkenwijzer.nl)

### Artikeldata

Bij het aanmaken van een product in onze administratie wordt aan ieder product een categorie, artikelgroep en subgroep gekoppeld. De categorie wordt bepaald door de afdeling inkoop- en assortimentsmanagement op basis van de ingrediënten en het soort product. Bij een mix van ingrediënten wordt de categorie gekozen op basis van het ingrediënt dat het grootste aandeel heeft in het product.

Ook worden de keurmerken gekoppeld aan ieder product op basis van leveranciersinformatie en openbare bronnen zoals GS1 en PS in foodservice (organisaties voor het delen van gegevens in de foodservice-sector).

### Ontbossing

Wij hebben voor onze Exclusieve Merken producten incl. klantspecifieke producten geanalyseerd welke producten onder de kritische categorieën van de Round Table on Responsible Soy (RTRS) vallen. Sligro Food Group heeft de volgende categorieën als kritisch geassocieerd: boter, ei, melk, room, kaas, kip (retail), varken (retail), gekweekte vis (retail), rund (retail) inclusief kalf. De RTRS heeft ook enkele aanvullende categorieën die wij niet meenemen:

- Rund karkas, kip karkas, varken karkas en vis karkas omdat wij geen slachterij activiteiten hebben maar retail activiteiten. Rund, kip, varken en vis worden daarom meegenomen als retail.
- Chocolade: alle chocolade van ons enige Exclusieve Merk Bonbiance is Rainforest Alliance of Fairtrade gecertificeerd. Deze keurmerken zetten zich onder meer in voor behoud van bossen en bescherming van natuurlijke ecosystemen met hoge biodiversiteit.
- Zuivel – yoghurt: wij hebben geen Exclusieve Merken yoghurt.

Ons beleid voor soja-credits is inclusief de klantspecifieke producten omdat wij hier de verantwoordelijkheid voor hebben als merkeigenaar.

Bij het aanmaken van een product in onze administratie wordt aan ieder product een categorie, artikelgroep en subgroep gekoppeld. De categorie wordt bepaald door de afdeling inkoop- en assortimentsmanagement op basis van de ingrediënten en het soort product. Bij een mix van ingrediënten wordt de categorie gekozen op basis van het ingrediënt dat het grootste aandeel heeft in het product.

Om de categorie gekweekte vis te bepalen hebben wij allereerst een export gemaakt van alle producten in de categorie vis. Vervolgens hebben wij alle vis uit deze export verwijderd met het MSC keurmerk omdat dit wild gevangen vis betreft. Ook hebben we alle vis (in het geval van Sligro Food Group enkel zalm) met het GGN certified farming keurmerk verwijderd omdat 100% van het visvoer aan de FEFAC Soy Sourcing richtlijnen voldoet. Als vervolgstap hebben wij aan de hand van een export vanuit ons master data systeem voor producten 'STEP' onderzocht welke producten het kenmerk 'gevangen in zoet water' of 'gevangen in zout water' hebben. Deze producten zijn ook niet meegenomen in onze berekening.

Voor de categorieën boter, ei, melk, room, kaas en gekweekte vis hebben wij gekeken naar producten waarbij boter, ei, melk, room, kaas en gekweekte vis het volledige product is. We hebben hierbij niet gekeken naar producten waar boter, ei, melk, room, kaas en gekweekte vis in zijn verwerkt.

Voor de categorie ei hebben wij de producten met de merknaam 'De Groene Hen' uitgesloten, omdat deze het 'On the way to Planet Proof' Topkeurmerk hebben. Onderdeel van dit keurmerk is het gebruik van oerwoud-vrije soja in veevoer voor de kippen. Zie verder ook: [Eieren - On the way to PlanetProof](#)

Voor de categorieën kip, varken, rund en kalf hebben wij gekeken naar zowel producten die volledig bestaan uit kip, varken, rund of kalf alsook producten waar het een ingrediënt is.

Vervolgens is het totaal aantal verkochte gewicht in kilogram aan producten voor de voorgaande categorieën ingevoerd in de RTRS calculator, hier komt het aantal ton soja uit dat benodigd was voor totstandkoming van het product.

Jaarlijks maken wij gebruik van biodiversiteitcompensaties voor onze soja inkoop door middel van soja credits, dit zijn certificaten uitgegeven door de RTRS. Hierbij staat één credit voor één ton soja. Daarna berekenen wij het verhoudingsgetal aantal ingekochte soja credits ten opzichte van het totaal aantal volume ingekochte soja in ton met betrekking tot de door Sligro Food Group geclassificeerde kritische categorieën.

Voor een verder toelichting inzake de RTRS en de werkwijze van soja credits: <https://responsiblesoy.org/material-rtrs?lang=en#credits>

## **E5 Materiaalgebruik en circulaire economie**

### **Productverpakkingen - Percentage recyclebaar primair en secundair verpakkingsmateriaal producten**

#### **Verpakkingsmateriaal**

Primair verpakkingsmateriaal (oftewel verkoopverpakking) is de verpakking waarin het product wordt verkocht.

Secundair verpakkingsmateriaal is de verpakking die om het primaire verpakkingsmateriaal zit en die veelal meerdere verkoopheenheden bundelt zoals omdozen, kartonnen trays en krimpfolie.

#### **Recyclebaar**

Onze afdeling inkoop- en assortimentsmanagement heeft een onderzoek uitgevoerd welke materiaalsoorten recyclebaar zijn. Van de 97 onderzochte materiaalsoorten hebben zij aan de hand van openbare bronnen beoordeeld dat 63 materiaalsoorten 'goed' recyclebaar zijn.

#### **Berekening percentage recyclebaar**

Wij hebben allereerst een deelwaarneming gedaan op basis van onze Exclusieve Merken producten. Vanuit het master data systeem voor producten 'STEP' is een export gemaakt van onze Exclusieve Merken producten.

Exclusieve Merken producten van Kaldenberg, Ruig en SmitVis zijn buiten beschouwing gelaten omdat voor deze leveranciers het verpakkingsmateriaal nog niet op artikelniveau te specificeren is.

Deze export bevat in totaal 9.378 producten met in totaal 51.645.327 afzetaantallen. Vervolgens is voor deze producten onderzocht of de gegevens van het verpakkingsmateriaal betrouwbaar zijn, door een

rondrekening te maken tussen het bruto-, netto- en verpakkingsgewicht per product. Wanneer sprake is van afwijkingen van > 50 gram of wanneer sprake was van ontbrekende materiaal informatie hebben wij het volledige primaire en secundaire verpakkingsmateriaal van het product geoormerkt als niet recyclebaar, dit betrof in totaal 5.443 producten met in totaal 27.594.120 afzetaantallen (53% van het totaal).

Voor de 3.935 producten met in totaal 24.051.207 afzetaantallen (47% van het totaal) waar wel betrouwbare verpakkingsinformatie aanwezig was hebben wij aan de hand van de export vanuit STEP vastgesteld uit welke materiaalsoorten het product bestaat en welk gewicht. Vervolgens is berekend hoeveel procent van het product bestaat uit 'goed recyclebare' materiaalsoorten. Dit betrof voor deze populatie 88%. Wij hanteren dit als de bovenkant van onze bandbreedte.

Als vervolgstap hebben wij vastgesteld of de deelwaarneming op basis van 3.935 Exclusieve Merken producten representatief is voor onze niet Exclusieve Merken producten. Hieruit blijkt dat enkele minder goed recyclebare niet Exclusieve Merken categorieën niet voortkomen in de Exclusieve Merken producten categorieën. Wij hebben daarom een aanvullende inschatting gemaakt op basis van marktgegevens en informatie vanuit het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel. Hieruit blijkt een minimale recyclebaarheid van 65%, wij hebben dit als onderkant van onze bandbreedte gehanteerd.

#### Afval - Hoeveelheid materialen in afval %

Wij werken met vaste, gecertificeerde bedrijven voor elke afvalsoort, hiermee kunnen we de registraties van de verschillende soorten afvalstromen bijhouden.

De hoeveelheid afval wordt vervolgens bepaald door het aantal kilo's op de facturen, online portals van de afvalverwerkers of rechtstreeks gedeelde overzichten vanuit de afvalverwerker. Wanneer die niet beschikbaar zijn wordt het aantal kilo's berekend door een verdeelsleutel toe te passen op het aantal containers per afvalverwerker. De verdeelsleutels zijn gebaseerd op basis van inlichtingen bij en inschattingen door de afvalverwerkers over het gemiddeld aantal kilo's per container en de verhouding van de afvalsoorten in het afval.

Bij sommige afvalverwerkers en containers is sprake van een mix aan afvalsoorten, hierbij wordt een inschatting gemaakt voor het gemiddelde gewicht per afvalsoort per container, rekening houdend met de gemiddelde verdeling van de afvalsoorten. Voor folie wordt 10% gehanteerd van de populatie oud papier en karton.

Voor de afvalstromen in België waren de aantallen over december nog niet volledig beschikbaar. Op basis van ervaringscijfers hebben wij een inschatting gemaakt van het betreffende afval in december, we hebben hierbij de factor 1,5 gehanteerd ten opzichte van andere maanden vanwege de hogere productafzet in deze feestdagenmaand.

| <b>Afval - Hoeveelheden afval (ton)</b>            | <b>Grondslag</b>   |
|--|--|
| <b>Totale hoeveelheid geproduceerd afval</b> (ton) | Zie hiernaast  |
| 1. Voorbereiding voor hergebruik                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oud papier en karton</li> <li>• Folie</li> </ul>  |
| 2. Recycling                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Over datum producten</li> <li>• Swill</li> <li>• Glas</li> <li>• Frituurvet</li> </ul>  |
| 3. Andere nuttige toepassingen                     | n.v.t.   |
| <b>Totaal omgeleid van verwijdering</b>            | <b>Totaal 1 t/m 3.</b>   |
| 4. Verbrand  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restafval</li> <li>• Tempex</li> <li>• Onverwerkbaar afval</li> </ul>   |
| 5. Gestort   | n.v.t.   |
| 6. Andere vormen van afvalverwijdering             | n.v.t.   |
| <b>Totaal toegeleid naar verwijdering</b>          | <b>Totaal 4 t/m 6.</b>   |
| <b>Totaal</b>                                      | <b>Totaal 1 t/m 6.</b>   |
| Totale hoeveelheid niet gerecycled afval           | Totaal 1 t/m 6 -/- 2.  |
| Gevaarlijk   | Een afvalstof die een of meer van de gevaarlijke eigenschappen bezit die worden vermeld in bijlage III bij Richtlijn 2008/98/EG van het Europees Parlement en de Raad betreffende afvalstoffen. Voor Sligro Food Group betreft dit alleen het Klein Chemisch Afval (KCA), zoals bijvoorbeeld lampen en batterijen. |
| Niet gevaarlijk                                    | Het overige afval dat niet onder gevaarlijk valt.  |

## S1 Eigen Personeel

### Eigen Werknemers

Onder Eigen Werknemers verstaan wij alle werknemers met een vast contract, tijdelijk contract of een oproepcontract met Sligro Food Group N.V. of één van haar deelnemingen. Het aantal werknemers wordt gerapporteerd op basis van het aantal werknemers per 31 december 2024. De door ons gerapporteerde cijfers zijn gebaseerd op basis van de vastgelegde gegevens in ons HR-systeem.

### Werknemers niet in loondienst

Het aantal werknemers niet in loondienst vertegenwoordigt het aantal externe werknemers die niet in dienst zijn van Sligro Food Group N.V. of één van haar deelnemingen, maar worden ingehuurd om onze activiteiten te ondersteunen. Het aantal werknemers niet in loondienst wordt gerapporteerd op basis van het aantal werknemers per 31 december 2024. De door ons gerapporteerde aantallen zijn gebaseerd op basis van de vastgelegde gegevens in ons HR-systeem.

### Headcount

Het aantal medewerkers bij Sligro Food Group gemeten aan het eind van het boekjaar.

### Medewerkerstevredenheid

De score heeft betrekking op een enquête die jaarlijks tegelijkertijd naar alle eigen werknemers wordt gestuurd halverwege het boekjaar. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door een externe partij. De uitkomsten worden gemeten op een schaal van 1 tot 100.

### Senior management

Ons senior management, de groep managers tot twee niveaus onder de Directie in Nederland en België gecombineerd,

### Medewerkersverloop

Het personeelsverloop is een indicator die de mate van wisseling van medewerkers binnen een organisatie gedurende een bepaalde periode, meestal een jaar, weergeeft. **Werknemers:** Dit zijn personen die met de onderneming een arbeidsrelatie hebben overeenkomstig nationaal recht of nationale praktijk.

### Incidenten, klachten en schendingen van mensenrechten

We volgen de lijn dat we alleen op incidenten, klachten en impacts op mensenrechten rapporteren indien deze voortkomen uit de klachtenregeling of klokkenluidersregeling.

### Loonkloof

De loonkloof tussen mannen en vrouwen wordt berekend als het verschil tussen het gemiddelde uurloonniveau van mannelijke en vrouwelijke werknemers per 31 december (alleen eigen werknemers meegerekend), uitgedrukt als percentage van het gemiddelde uurloonniveau van mannelijke werknemers per 31 december.

### Totale beloningsverhouding (mediaan)

De totale beloningsverhouding wordt berekend op basis van de verhouding tussen de totale beloning van de hoogst betaald en de mediane beloning van allebinnen de Groep. De mediane beloning is bepaald op basis van het mediane uurloon van alle eigen werknemers exclusief de hoogste betaalde werknemer per 31 december.

### Totale beloningsverhouding (gemiddelde)

De totale beloningsverhouding wordt berekend op basis van de verhouding tussen de totale beloning van de hoogst betaalde werknemer en de gemiddelde beloning van alle eigen werknemers binnen de Groep. De gemiddelde beloning is bepaald op basis van het totaal van alle beloningscomponenten van alle eigen werknemers exclusief de hoogste betaald in FTE. De jaarlijkse beloningscomponenten omvatten het salaris, bonussen, aandelen- en optie, sociale lasten en pensioenlasten.

## S4 Consumenten en eindgebruikers

Voor een verdere toelichting inzake de NAPV zie: [Nationale Aanpak Productverbetering | RIVM](#)

## G1 Zakelijk gedrag

### **Het percentage werknemers dat de e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' heeft voltooid**

Het percentage werknemers dat minstens 50 dagen in dienst is en in de afgelopen twee jaar de e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' heeft voltooid, ten opzichte van het totale aantal werknemers dat minstens één jaar in dienst is. Daarnaast moeten alle werknemers die langer dan 2 jaar in dienst zijn de E-learning nogmaals maken. Hier hebben zij ook 50 dagen de tijd voor. Langdurige zieke werknemers zijn (tijdelijk) uitgesloten van de eis om de e-learning te voltooien. Onder werknemers wordt in deze definitie zowel eigen werknemers als ingehuurd werknemers verstaan.

### **Het percentage leidinggevenden dat de e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' heeft voltooid**

Het percentage leidinggevenden dat minstens 50 dagen in dienst is en in de afgelopen twee jaar de e-learning 'Vertrouwen in Sligro Food Group' heeft voltooid, ten opzichte van het totale aantal leidinggevenden dat minstens één jaar in dienst is. Daarnaast moeten alle leidinggevenden die langer dan 2 jaar in dienst zijn de E-learning nogmaals maken. Hier hebben zij ook 50 dagen de tijd voor. Langdurige zieke leidinggevenden zijn (tijdelijk) uitgesloten van de eis om de e-learning te voltooien. Een leidinggevende is een werknemer van Sligro Food Group zoals bedoeld in de voorgaande definitie die leiding geven aan een andere werknemer in de organisatie, ongeacht de hiërarchie van deze leidinggevenden.

### **Het totale aantal bevestigde incidenten van corruptie en omkoping en de aard ervan**

Een bevestigd incident van corruptie of omkoping is een incident van corruptie of omkoping dat gegrond is bevonden. Bevestigde incidenten van corruptie omvatten geen incidenten van corruptie waarnaar het onderzoek op het einde van de rapportageperiode nog loopt. Of potentiële gevallen van non-compliance gegrond blijken, kan worden bepaald door de Compliance Officer van de onderneming of door een vergelijkbare functie of instantie. Een incident hoeft niet gegrond te worden bevonden door een rechter. Boetes als gevolg van bevestigde incidenten betreffen financiële straffen opgelegd door openbare instanties, veroordelingen hebben betreffen strafmaatregelen opgelegd door openbare instanties en/of de onderneming zelf.

### **Aantal klokkenluidersmeldingen**

Het aantal meldingen dat gedurende het jaar is ontvangen via de klokkenluidersregeling is gebaseerd op de registratie van de bevestigde meldingen voor zover deze binnen het toepassingsgebied van de Klokkenluidersregeling vallen, ofwel binnen de beperkingen van wie en wat rapporteerbaar is.

## EU taxonomie - CapEx tabel

| Economische activiteiten  | Code(s) | 2024                         |                   | Criteria inzake substantiële bijdrage <sup>1)</sup> |                  |                              |                     |                 |                               | GEAD-criteria ('Geen ernstige afbreuk doen aan') |                  |                              |                     |                 | 2023 <sup>2)</sup>            |                   |                   |                                    |   |
|---|---------|------------------------------|-------------------|---|------------------|------------------------------|---------------------|-----------------|-------------------------------|--|------------------|------------------------------|---------------------|-----------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------|---|
|   |         | Absolute CapEx (x € miljoen) | Aandeel CapEx (%) | Klimaatmitigatie                                    | Klimaatadaptatie | Water en mariene hulpbronnen | Circulaire economie | Verontreiniging | Biodiversiteit en ecosystemen | Klimaatmitigatie                                 | Klimaatadaptatie | Water en mariene hulpbronnen | Circulaire economie | Verontreiniging | Biodiversiteit en ecosystemen | Minimum-garanties | Aandeel CapEx (%) | Categorie faciliterende activiteit | Categorie transitie-ondersteunende activiteit |
|   |         | Valuta                       | %                 | niak  | niak             | niak                         | niak                | niak            | niak                          | J/N  | J/N              | J/N                          | J/N                 | J/N             | J/N                           | J/N               | %                 | F                                  | T   |
| <b>A. Taxonomie eligible activiteiten</b>                               |         |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
| <b>A.1. Taxonomie-aligned activiteiten</b>                              |         |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
| Nog geen taxonomie-aligned activiteiten                                 |         |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
| <b>CapEx ecologisch duurzame activiteiten (taxonomie-aligned) (A.1)</b> |         |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
|   |         | 0                            | 0%                | 0%  | 0%               | 0%                           | 0%                  | 0%              | 0%                            |  |                  |                              |                     |                 |                               | 0%                |                   |                                    |   |
| Waarvan faciliterend  |         | 0                            | 0%                | 0%  | 0%               | 0%                           | 0%                  | 0%              | 0%                            |  |                  |                              |                     |                 |                               | 0%                | F                 |                                    |   |
| Waarvan transitieondersteunend  |         | 0                            | 0%                | 0%  |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               | 0%                |                   | T                                  |   |
| <b>A.2 Eligible maar niet aligned activiteiten</b>                      |         |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
|   |         |                              |                   | iak;  | iak;             | iak;                         | iak;                | iak;            | iak;                          |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
|   |         |                              |                   | niak  | niak             | niak                         | niak                | niak            | niak                          |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
| Investeringen in auto's en lichte bedrijfsvoertuigen                    | KM6.5   | 6                            | 8%                | iak   | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |  |                  |                              |                     |                 | N                             | 4%                |                   |                                    |   |
| Investeringen in vrachtwagens   | KM6.6   | 21                           | 28%               | iak   | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |  |                  |                              |                     |                 | N                             | 7%                |                   |                                    |   |
| Bouw van nieuwe gebouwen  | KM7.1   | 5                            | 6%                | iak   | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |  |                  |                              |                     |                 | N                             | 10%               |                   |                                    |   |
| Renovatie van bestaande gebouwen  | KM7.2   | 12                           | 17%               | iak   | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |  |                  |                              |                     |                 | N                             | 20%               |                   |                                    |   |
| Investeringen in koel- en vriesinstallaties en ledverlichting           | KM7.3   | 4                            | 5%                | iak   | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |  |                  |                              |                     |                 | N                             | 0%                |                   |                                    |   |
| Investeringen in laadvoorzieningen voor elektrische transportmiddelen   | KM7.4   | 1                            | 1%                | iak   | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |  |                  |                              |                     |                 | N                             | 1%                |                   |                                    |   |
| Investeringen in zonnepanelen   | KM7.6   | 1                            | 1%                | iak   | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |  |                  |                              |                     |                 | N                             | 1%                |                   |                                    |   |
| Verwerving en eigendom van gebouwen                                     | KM7.7   | 7                            | 10%               | iak   | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |  |                  |                              |                     |                 | N                             | 28%               |                   |                                    |   |
| <b>CapEx van eligible maar niet aligned activiteiten (A.2)</b>          |         |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
|   |         | 57                           | 76%               | 0%  | 0%               | 0%                           | 0%                  | 0%              | 0%                            |  |                  |                              |                     |                 |                               | 71%               |                   |                                    |   |
| <b>Totaal (A.1 + A.2)</b>   |         | <b>57</b>                    | <b>76%</b>        | <b>0%</b>   | <b>0%</b>        | <b>0%</b>                    | <b>0%</b>           | <b>0%</b>       | <b>0%</b>                     |  |                  |                              |                     |                 |                               | <b>71%</b>        |                   |                                    |   |
| <b>B. Niet-eligible activiteiten</b>                                    |         |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
| <b>CapEx van taxonomie niet-eligible activiteiten (B)</b>               |         |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
|   |         | 18                           | 24%               |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
| <b>Totaal (A + B)</b>   |         | <b>75</b>                    | <b>100%</b>       |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |

<sup>1)</sup> iak = in aanmerking komend; niak = niet in aanmerking komend

<sup>2)</sup> De vergelijkende cijfers 2023 maken geen onderdeel uit van de assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid van de accountant.

## EU taxonomie - OpEx tabel

| Economische activiteiten  | Code(s) | Absolute OpEx (x € miljoen) | Criteria inzake substantiële bijdrage <sup>1)</sup> |                  |                  |                              |                     |                 |                               |                  | GEAD-criteria ('Geen ernstige afbreuk doen aan') |                              |                     |                 |                               | 2023 <sup>2)</sup> |                  |                                    |   |
|---|---------|-----------------------------|---|------------------|------------------|------------------------------|---------------------|-----------------|-------------------------------|------------------|--|------------------------------|---------------------|-----------------|-------------------------------|--------------------|------------------|------------------------------------|---|
|   |         |                             | Aandeel OpEx (%)                                    | Klimaatmitigatie | Klimaatadaptatie | Water en mariene hulpbronnen | Circulaire economie | Verontreiniging | Biodiversiteit en ecosystemen | Klimaatmitigatie | Klimaatadaptatie                                 | Water en mariene hulpbronnen | Circulaire economie | Verontreiniging | Biodiversiteit en ecosystemen | Minimum-garanties  | Aandeel OpEx (%) | Categorie faciliterende activiteit | Categorie transitie-ondersteunende activiteit |
|   |         |                             |   |                  |                  |                              |                     |                 |                               |                  |  |                              |                     |                 |                               |                    |                  |                                    |   |
| <b>A. Taxonomie eligible activiteiten</b>                                       |         |                             |   |                  |                  |                              |                     |                 |                               |                  |  |                              |                     |                 |                               |                    |                  |                                    |   |
| <b>A.1. Taxonomie-aligned activiteiten</b>                                      |         |                             |   |                  |                  |                              |                     |                 |                               |                  |  |                              |                     |                 |                               |                    |                  |                                    |   |
| Nog geen taxonomie-aligned activiteiten   |         |                             |   |                  |                  |                              |                     |                 |                               |                  |  |                              |                     |                 |                               |                    |                  |                                    |   |
| <b>OpEx ecologisch duurzame activiteiten (taxonomie-aligned) (A.1)</b>          |         |                             |   |                  |                  |                              |                     |                 |                               |                  |  |                              |                     |                 |                               |                    |                  |                                    |   |
|   |         | 0                           | 0%  | 0%               | 0%               | 0%                           | 0%                  | 0%              | 0%                            |                  |  |                              |                     |                 |                               | 0%                 |                  |                                    |   |
| Waarvan faciliterend  |         | 0                           | 0%  | 0%               | 0%               | 0%                           | 0%                  | 0%              | 0%                            |                  |  |                              |                     |                 |                               | 0%                 | F                |                                    |   |
| Waarvan transitieondersteunend  |         | 0                           | 0%  | 0%               |                  |                              |                     |                 |                               |                  |  |                              |                     |                 |                               | 0%                 |                  | T                                  |   |
| <b>A.2 Eligible maar niet aligned activiteiten</b>                              |         |                             |   |                  |                  |                              |                     |                 |                               |                  |  |                              |                     |                 |                               |                    |                  |                                    |   |
|   |         |                             |   | iak;             | iak;             | iak;                         | iak;                | iak;            | iak;                          |                  |  |                              |                     |                 |                               |                    |                  |                                    |   |
|   |         |                             |   | niak             | niak             | niak                         | niak                | niak            | niak                          |                  |  |                              |                     |                 |                               |                    |                  |                                    |   |
| Onderhoud en reparatie van auto's en lichte bedrijfsvoertuigen                  | KM6.5   | 3                           | 12%   | iak              | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |                  |  |                              |                     |                 | N                             | 14%                |                  |                                    |   |
| Onderhoud en reparatie van vrachtwagens   | KM6.6   | 4                           | 13%   | iak              | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |                  |  |                              |                     |                 | N                             | 5%                 |                  |                                    |   |
| Onderhoud en reparatie van nieuwe gebouwen                                      | KM7.1   | 2                           | 6%  | iak              | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |                  |  |                              |                     |                 | N                             | 7%                 |                  |                                    |   |
| Onderhoud en reparatie van gerenoveerde gebouwen                                | KM7.2   | 6                           | 22%   | iak              | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |                  |  |                              |                     |                 | N                             | 22%                |                  |                                    |   |
| Onderhoud en reparatie van koel- en vriesinstallaties en ledverlichting         | KM7.3   | 0                           | 0%  | iak              | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |                  |  |                              |                     |                 | N                             | 0%                 |                  |                                    |   |
| Onderhoud en reparatie van laadvoorzieningen voor elektrische transportmiddelen | KM7.4   | 0                           | 0%  | iak              | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |                  |  |                              |                     |                 | N                             | 0%                 |                  |                                    |   |
| Onderhoud en reparatie van zonnepanelen   | KM7.6   | 0                           | 0%  | iak              | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |                  |  |                              |                     |                 | N                             | 0%                 |                  |                                    |   |
| Onderhoud en reparatie van gekochte gebouwen                                    | KM7.7   | 1                           | 3%  | iak              | iak              | niak                         | niak                | niak            | niak                          |                  |  |                              |                     |                 | N                             | 2%                 |                  |                                    |   |
| <b>OpEx van eligible maar niet aligned activiteiten (A.2)</b>                   |         |                             |   |                  |                  |                              |                     |                 |                               |                  |  |                              |                     |                 |                               |                    |                  |                                    |   |
|   |         | 16                          | 56%   | 0%               | 0%               | 0%                           | 0%                  | 0%              | 0%                            |                  |  |                              |                     |                 |                               | 50%                |                  |                                    |   |
| <b>Totaal (A.1 + A.2)</b>   |         | <b>16</b>                   | <b>56%</b>  | <b>0%</b>        | <b>0%</b>        | <b>0%</b>                    | <b>0%</b>           | <b>0%</b>       | <b>0%</b>                     |                  |  |                              |                     |                 |                               | <b>50%</b>         |                  |                                    |   |
| <b>B. Niet-eligible activiteiten</b>  |         |                             |   |                  |                  |                              |                     |                 |                               |                  |  |                              |                     |                 |                               |                    |                  |                                    |   |
| <b>OpEx van taxonomie niet-eligible activiteiten (B)</b>                        |         |                             |   |                  |                  |                              |                     |                 |                               |                  |  |                              |                     |                 |                               |                    |                  |                                    |   |
|   |         | 13                          | 44%   |                  |                  |                              |                     |                 |                               |                  |  |                              |                     |                 |                               |                    |                  |                                    |   |
| <b>Totaal (A + B)</b>   |         | <b>29</b>                   | <b>100%</b>   |                  |                  |                              |                     |                 |                               |                  |  |                              |                     |                 |                               |                    |                  |                                    |   |

<sup>1)</sup> iak = in aanmerking komend; niak = niet in aanmerking komend

<sup>2)</sup> De vergelijkende cijfers 2023 maken geen onderdeel uit van de assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid van de accountant.

## EU taxonomie - Omzet tabel

|   | 2024                         |                   | Criteria inzake substantiële bijdrage <sup>1)</sup> |                  |                              |                     |                 |                               | GEAD-criteria ('Geen ernstige afbreuk doen aan') |                  |                              |                     |                 | 2023 <sup>2)</sup>            |                   |                   |                                    |   |
|---|------------------------------|-------------------|---|------------------|------------------------------|---------------------|-----------------|-------------------------------|--|------------------|------------------------------|---------------------|-----------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------|---|
|   | Absolute Omzet (x € miljoen) | Aandeel Omzet (%) | Klimaatmitigatie                                    | Klimaatadaptatie | Water en mariene hulpbronnen | Circulaire economie | Verontreiniging | Biodiversiteit en ecosystemen | Klimaatmitigatie                                 | Klimaatadaptatie | Water en mariene hulpbronnen | Circulaire economie | Verontreiniging | Biodiversiteit en ecosystemen | Minimum-garanties | Aandeel Omzet (%) | Categorie faciliterende activiteit | Categorie transitie-ondersteunende activiteit |
| Economische activiteiten  | Code(s)                      | (x € miljoen)     | J; N;   | J; N;            | J; N;                        | J; N;               | J; N;           | J; N;                         | J/N  | J/N              | J/N                          | J/N                 | J/N             | J/N                           | J/N               | %                 | F                                  | T   |
|   | Valuta                       | %                 | niak  | niak             | niak                         | niak                | niak            | niak                          | J/N  | J/N              | J/N                          | J/N                 | J/N             | J/N                           | J/N               | %                 | F                                  | T   |
| <b>A. Taxonomie eligible activiteiten</b>                               |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
| <b>A.1. Taxonomie-aligned activiteiten</b>                              |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
| Nog geen taxonomie-aligned activiteiten                                 |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
| <b>Omzet ecologisch duurzame activiteiten (taxonomie-aligned) (A.1)</b> |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
|   | 0                            | 0%                | 0%  | 0%               | 0%                           | 0%                  | 0%              | 0%                            |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   | 0%                |                                    |   |
| Waarvan faciliterend  | 0                            | 0%                | 0%  | 0%               | 0%                           | 0%                  | 0%              | 0%                            |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   | 0%                | F                                  |   |
| Waarvan transitieondersteunend  | 0                            | 0%                | 0%  |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   | 0%                |                                    | T   |
| <b>A.2 Eligible maar niet aligned activiteiten</b>                      |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
|   |                              |                   | iak;  | iak;             | iak;                         | iak;                | iak;            | iak;                          |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
| Nog geen taxonomie-eligible activiteiten                                | 0                            | 0%                | niak  | niak             | niak                         | niak                | niak            | niak                          |  |                  |                              |                     |                 |                               | N                 | 0%                |                                    |   |
| <b>Omzet van eligible maar niet aligned activiteiten (A.2)</b>          |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
|   | 0                            | 0%                | 0%  | 0%               | 0%                           | 0%                  | 0%              | 0%                            |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   | 0%                |                                    |   |
| <b>Totaal (A.1 + A.2)</b>   | <b>0</b>                     | <b>0%</b>         | <b>0%</b>   | <b>0%</b>        | <b>0%</b>                    | <b>0%</b>           | <b>0%</b>       | <b>0%</b>                     |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   | <b>0%</b>         |                                    |   |
| <b>B. Niet-eligible activiteiten</b>                                    |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
| <b>Omzet van taxonomie niet-eligible activiteiten (B)</b>               |                              |                   |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
|   | 2.890                        | 100%              |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |
| <b>Totaal (A + B)</b>   | <b>2.890</b>                 | <b>100%</b>       |   |                  |                              |                     |                 |                               |  |                  |                              |                     |                 |                               |                   |                   |                                    |   |

<sup>1)</sup> iak = in aanmerking komend; niak = niet in aanmerking komend

<sup>2)</sup> De vergelijkende cijfers 2023 maken geen onderdeel uit van de assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid van de accountant.



# Jaarrekening

---

# Geconsolideerde winst- en verliesrekening

x € miljoen

|  | Toelichting | 2024         | 2023         |
|--|-------------|--------------|--------------|
| <b>Omzet</b>   |             | <b>2.890</b> | <b>2.859</b> |
| Kostprijs van de omzet   | 2,3         | (2.125)      | (2.097)      |
| <b>Brutowinst</b>  |             | <b>765</b>   | <b>762</b>   |
| <b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>   | 4           | <b>4</b>     | <b>8</b>     |
| Personeelskosten   | 5           | (387)        | (370)        |
| Huisvestingskosten   |             | (48)         | (41)         |
| Verkoopkosten  |             | (20)         | (22)         |
| Logistieke kosten  |             | (122)        | (144)        |
| Algemene en beheerskosten  |             | (54)         | (56)         |
| Afschrijving materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht                    | 11, 12      | (69)         | (65)         |
| Amortisatie immateriële activa   | 10          | (26)         | (38)         |
| Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht | 11, 12      | 0            | (2)          |
| Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële activa             | 10          | 0            | (17)         |
| <b>Totale bedrijfskosten</b>   |             | <b>(726)</b> | <b>(755)</b> |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>   | 2           | <b>43</b>    | <b>15</b>    |
| Financieringsbaten   | 8           | 0            | 0            |
| Financieringslasten  | 8           | (18)         | (16)         |
| Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen                            | 13          | 4            | 7            |
| <b>Winst (verlies) voor belastingen</b>  |             | <b>29</b>    | <b>6</b>     |
| Winstbelastingen   | 9           | (5)          | 0            |
| <b>Nettowinst (verlies)</b>  |             | <b>24</b>    | <b>6</b>     |
| <b>Winst (verlies), toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap</b>      |             | <b>24</b>    | <b>6</b>     |
| <b>Gegevens per aandeel</b> (x € 1)  |             | <b>2024</b>  | <b>2023</b>  |
| Gewone winst (verlies) per aandeel   | 20          | 0,54         | 0,14         |
| Verwaterde winst (verlies) per aandeel   | 20          | 0,54         | 0,14         |
| Voorgesteld dividend per aandeel   | 19          | 0,40         | 0,30         |
| Betaald interim-dividend per aandeel   | 19          | 0,30         | 0,30         |

# Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € miljoen

|  | <b>2024</b> | <b>2023</b> |
|--|-------------|-------------|
| Nettowinst (verlies)   | 24          | 6           |
| <b>Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:</b>                         |             |             |
| Overige onderdelen van het totaalresultaat die worden geherclassificeerd naar winst of verlies, na belastingen | 0           | 0           |
| <b>Totaalresultaat</b>   | <b>24</b>   | <b>6</b>    |
| <b>Totaalresultaat, toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap</b>                                  | <b>24</b>   | <b>6</b>    |

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € miljoen

|   | Toelichting | 2024           | 2023           |
|---|-------------|----------------|----------------|
| Ontvangsten van afnemers  |             | 3.303          | 3.260          |
| Ontvangsten uit overige bedrijfsopbrengsten   |             | 0              | 1              |
|   |             | <b>3.303</b>   | <b>3.261</b>   |
| Betalings aan leveranciers  |             | (2.834)        | (2.728)        |
| Betalings aan werknemers  |             | (175)          | (159)          |
| Betalings aan de overheid   |             | (181)          | (222)          |
|   |             | <b>(3.190)</b> | <b>(3.109)</b> |
| Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties   | 28          | 113            | 152            |
| Betaalde rente  |             | (11)           | (9)            |
| Ontvangen dividenden uit deelnemingen   | 13          | 3              | 8              |
| Ontvangen (betaalde) winstbelasting   |             | (8)            | (9)            |
| <b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>                                      |             | <b>97</b>      | <b>142</b>     |
| Acquisities van dochterondernemingen  | 1           | (9)            | (44)           |
| Opbrengsten uit de verkoop van dochterondernemingen                                       | 1           | 0              | 0              |
| Aankoop van materiële vaste activa  | 11          | (42)           | (64)           |
| Ontvangsten vanuit overheidssubsidies   |             | 0              | 0              |
| Opbrengsten uit de verkoop van materiële vaste activa / activa voor verkoop               |             | 20             | 8              |
| Aankoop van immateriële activa  | 10          | (10)           | (19)           |
| Aankoop van belangen in en verstrekte leningen aan geassocieerde deelnemingen             | 13          | 0              | 0              |
| Opbrengsten uit de verkoop van belangen in en aflossingen door geassocieerde deelnemingen | 13          | 0              | 0              |
| <b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                                       |             | <b>(41)</b>    | <b>(119)</b>   |
| Opname van lang- en kortlopende leningen  | 22          | 90             | 161            |
| Aflossing van lang- en kortlopende leningen   | 22          | (50)           | (100)          |
| Mutatie eigen aandelen  |             | (1)            | 1              |
| Betaalde leaseaflossingen   |             | (36)           | (33)           |
| Betaald dividend  |             | (13)           | (24)           |
| <b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                                      |             | <b>(10)</b>    | <b>5</b>       |
| <b>Mutatie Geldmiddelen en kasequivalenten</b>  |             | <b>46</b>      | <b>28</b>      |
| Stand begin boekjaar  |             | 32             | 4              |
| <b>Stand ultimo boekjaar</b>  |             | <b>78</b>      | <b>32</b>      |

# Geconsolideerde balans

x € miljoen

|  |             | 31 december  | 31 december  |
|--|-------------|--------------|--------------|
|  | Toelichting | 2024         | 2023         |
| <b>Activa</b>                              |             |              |              |
| Goodwill                                   | 10          | 130          | 130          |
| Overige immateriële activa                 | 10          | 127          | 143          |
| Materiële vaste activa                     | 11          | 303          | 296          |
| Activa met gebruiksrecht                   | 12          | 263          | 250          |
| Investerings in geassocieerde deelnemingen | 13          | 56           | 56           |
| Overige financiële vaste activa            | 13          | 13           | 13           |
| Uitgestelde belastingvorderingen           | 9           | 4            | 4            |
| <b>Totaal vaste activa</b>                 |             | <b>896</b>   | <b>892</b>   |
| Vorraden                                   | 14          | 267          | 268          |
| Handels- en overige vorderingen            | 15          | 231          | 244          |
| Overige vlottende activa                   | 16          | 58           | 37           |
| Winstbelasting                             | 9           | 1            | 0            |
| Geldmiddelen                               | 17          | 78           | 32           |
|  |             | <b>635</b>   | <b>581</b>   |
| Activa aangehouden voor verkoop            | 18          | 0            | 9            |
| <b>Totaal vlottende activa</b>             |             | <b>635</b>   | <b>590</b>   |
| <b>Totaal activa</b>                       |             | <b>1.531</b> | <b>1.482</b> |

|  |             | 31 december  | 31 december  |
|--|-------------|--------------|--------------|
|  | Toelichting | 2024         | 2023         |
| <b>Passiva</b>                               |             |              |              |
| Gestort en opgevraagd kapitaal               |             | 3            | 3            |
| Agio   |             | 31           | 31           |
| Overige reserves                             |             | (4)          | (2)          |
| Ingehouden winsten                           |             | 441          | 429          |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>                 | 19          | <b>471</b>   | <b>461</b>   |
| Uitgestelde belastingverplichtingen          | 9           | 7            | 9            |
| Voorziening personeelsbeloningen             | 5           | 3            | 2            |
| Overige voorzieningen                        | 21          | 0            | 0            |
| Langlopende leningen                         | 22          | 74           | 101          |
| Langlopende leaseverplichtingen              | 12          | 267          | 255          |
| Overige verplichtingen                       | 21          | 3            | 3            |
| <b>Totaal langlopende verplichtingen</b>     |             | <b>354</b>   | <b>370</b>   |
| Voorzieningen                                | 21          | 0            | 0            |
| Kortlopend gedeelte van langlopende leningen | 22          | 43           | 0            |
| Kortlopende leningen                         | 22          | 124          | 100          |
| Kortlopende leaseverplichtingen              | 12          | 29           | 26           |
| Crediteuren                                  | 30          | 346          | 364          |
| Winstbelasting                               | 9           | 4            | 5            |
| Overige belastingen en premies               | 23          | 26           | 37           |
| Overige schulden en overlopende passiva      | 24          | 134          | 119          |
| <b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>     |             | <b>706</b>   | <b>651</b>   |
| <b>Totaal passiva</b>                        |             | <b>1.531</b> | <b>1.482</b> |

# Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen

x € miljoen

|                                     | Gestort en<br>opgevraagd<br>kapitaal | Agio      | Overige<br>reserves | Ingehouden<br>winsten | Totaal     |
|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------|---------------------|-----------------------|------------|
| <b>Stand per 31 december 2022</b>   | <b>3</b>                             | <b>31</b> | <b>(4)</b>          | <b>449</b>            | <b>479</b> |
| Op aandelen gebaseerde betalingen   |                                      |           |                     |                       |            |
| Betaald dividend                    | 0                                    | 0         | 0                   | (24)                  | (24)       |
| Mutatie eigen aandelen              | 0                                    | 0         | 2                   | (2)                   | 0          |
| Transacties met eigenaars           | 0                                    | 0         | 2                   | (26)                  | (24)       |
| Winst (verlies) over het boekjaar   | 0                                    | 0         | 0                   | 6                     | 6          |
| Totaal (on)gerealiseerde resultaten | 0                                    | 0         | 0                   | 6                     | 6          |
| <b>Stand per 31 december 2023</b>   | <b>3</b>                             | <b>31</b> | <b>(2)</b>          | <b>429</b>            | <b>461</b> |
| Op aandelen gebaseerde betalingen   |                                      |           |                     |                       |            |
| Betaald dividend                    | 0                                    | 0         | 0                   | (13)                  | (13)       |
| Mutatie eigen aandelen              | 0                                    | 0         | (2)                 | 1                     | (1)        |
| Transacties met eigenaars           | 0                                    | 0         | (2)                 | (12)                  | (14)       |
| Winst (verlies) over het boekjaar   | 0                                    | 0         | 0                   | 24                    | 24         |
| Totaal (on)gerealiseerde resultaten | 0                                    | 0         | 0                   | 24                    | 24         |
| <b>Stand per 31 december 2024</b>   | <b>3</b>                             | <b>31</b> | <b>(4)</b>          | <b>441</b>            | <b>471</b> |

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## Grondslagenoverzicht

|    |   |     |
|----|---|-----|
| A. | Algemeen  | 160 |
| B. | Presentatiewijzigingen  | 160 |
| C. | Overeenstemmingsverklaring  | 160 |
| D. | Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening | 160 |
| E. | Nieuwe standaarden en interpretaties  | 161 |
| F. | Specifieke keuzes binnen EU-IFRS  | 162 |
| G. | Grondslagen met een meer kritisch karakter                                    | 162 |
| H. | Overige grondslagen   | 166 |
| I. | Grondslagen voor de consolidatie  | 168 |
| J. | Gesegmenteerde informatie   | 168 |
| K. | Winst per aandeel   | 168 |
| L. | Beëindigde bedrijfsactiviteiten   | 168 |

## Toelichtingenoverzicht

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 1. | Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten | 169 |
| 2. | Gesegmenteerde informatie                                  | 169 |
| 3. | Omzet  | 171 |
| 4. | Overige bedrijfsopbrengsten                                | 171 |
| 5. | Personeelsgerelateerde posten                              | 172 |
|    | A. Personeelskosten  | 172 |
|    | B. Voorziening personeelsbeloningen                        | 172 |
|    | C. Op aandelen gebaseerde betalingen                       | 172 |
| 6. | Bezoldiging van bestuurders en commissarissen              | 174 |
| 7. | Accountantskosten  | 175 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 8.  | Financieringsbaten en -lasten   | 176 |
| 9.  | Belastingen   | 176 |
|     | A. Belastingen (winstbelasting)   | 176 |
|     | B. Effectieve belastingdruk   | 177 |
|     | C. Winstbelasting vorderingen en schulden                                     | 177 |
|     | D. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen                        | 178 |
| 10. | Goodwill en overige immateriële activa  | 179 |
| 11. | Materiële vaste activa  | 183 |
| 12. | Activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen                               | 185 |
| 13. | Investerings in geassocieerde deelnemingen en overige financiële vaste activa | 186 |
| 14. | Voorraden   | 188 |
| 15. | Handels- en overige vorderingen   | 188 |
| 16. | Overige vlottende activa  | 188 |
| 17. | Geldmiddelen  | 189 |
| 18. | Activa aangehouden voor verkoop   | 189 |
| 19. | Eigen vermogen  | 189 |
| 20. | Winst per aandeel   | 190 |
| 21. | Overige voorzieningen en overige langlopende verplichtingen                   | 190 |
| 22. | Leningen  | 191 |
| 23. | Overige belastingen en premies  | 193 |
| 24. | Overige schulden en overlopende passiva                                       | 193 |
| 25. | Risicobeheer  | 194 |
| 26. | Investeringsverplichtingen  | 196 |
| 27. | Voorwaardelijke verplichtingen  | 196 |
| 28. | Kasstroomoverzicht  | 196 |
| 29. | Verbonden partijen  | 197 |
| 30. | Supply Chain Finance  | 197 |
| 31. | Gebeurtenissen na balansdatum   | 198 |

# 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).

## 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 26 maart 2025 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.

### Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekennig is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

### Oordelen, schattingen en veronderstellingen

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

De belangrijkste schattingen en oordelen worden beschreven in de desbetreffende grondslag en/of de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. De posten die een hogere mate van oordeelsvorming en complexiteit vereisen bij het toepassen van de gehanteerde grondslagen, en waar wijzigingen in aannames en schattingen zouden kunnen leiden tot resultaten die aanzienlijk afwijken van de resultaten die in deze geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen, zijn:



### **Bijzondere waardeverminderingen en afschrijvingstermijnen**

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

- Toelichting 10 bevat informatie over de waardering van goodwill en overige immateriële activa en het toetsen daarvan op bijzondere waardeverminderingen. Om te bepalen of er een indicatie is dat een kasstroomgenererende eenheid waaraan goodwill is toegerekend een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, zijn beoordelingen van de Directie nodig. Er zijn schattingen en aannames nodig om de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden te bepalen. Deze omvatten veronderstellingen met betrekking tot disconteringsvoeten en kasstroomprognoses, die gebaseerd zijn op schattingen ten aanzien van groeipercentages van de omzet, brutomarge, kosten en investeringen.
- Toelichting 10 bevat daarnaast informatie over de waardering van software en het toetsen daarvan op bijzondere waardeverminderingen. De Directie heeft zich een oordeel gevormd of de geactiveerde software een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Er zijn schattingen en aannames gehanteerd om het verwachte toekomstige gebruik van de software te bepalen en niet direct toe te rekenen geactiveerde kosten te alloceren naar componenten van de software.

### **Voorraden**

Toelichting 14 bevat de waardering van de voorraden. De Directie vormt een oordeel over de potentieel incurante voorraad op jaareinde. Voor de voorraad food wordt hierbij een inschatting die gebruikt maakt van data over de historische afboekingen. Bij non-food wordt de schatting gebaseerd op de oordeelsvorming van de afdeling inkoop- en assortimentsmanagement in combinatie met een analyse op de omloopsnelheid van de aanwezige voorraad.

### **Inkoop- en verkoopbonussen**

Toelichting 15 bevat informatie over nog te ontvangen bonussen van leveranciers en toelichting 24 over nog te betalen bonussen aan klanten. 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.

### **Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico**

Toelichting 25 bevat informatie over krediet-, liquiditeits- en rente- en valutarisico dat de Groep in het kader van de normale bedrijfsvoering.

Bij de afloop van ingeschatte posten uit het voorgaande boekjaar is er geen sprake geweest van materiele afwijkingen.

### **Saldering van activa en passiva**

Activa en passiva worden afzonderlijk in de balans opgenomen, tenzij aan de volgende voorwaarden voor saldering is voldaan:

- Er bestaat een afdwingbaar recht om de opgenomen bedragen te salderen.
- Er is het voornemen om de activa en passiva op netto basis af te wikkelen of om het actief te realiseren en de verplichting tegelijkertijd af te wikkelen.

### **Toelichting op de vergelijkende cijfers**

Indien nodig om een getrouwer beeld van de financiële positie en resultaten van de Groep te geven, worden de vergelijkende cijfers inzake het voorgaande boekjaar aangepast. Deze aanpassingen worden doorgevoerd om de presentatie van de financiële informatie te verbeteren en een consistentere weergave te bieden.

## **E. Nieuwe standaarden en interpretaties**

### **E.1 Nieuwe en gewijzigde standaarden die effectief zijn vanaf boekjaar 2024**

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

De volgende wijzigingen op bestaande standaarden zijn vanaf 2024 van toepassing:

- Aanpassingen op IAS 1 Presentatie van de jaarrekening – een verduidelijking of verplichtingen in de jaarrekening als kort- of langlopend geassocieerd dienen te worden.
- Aanpassingen op IAS 1 Presentatie van de jaarrekening – een verduidelijking over de classificatie van langlopende verplichtingen in verband met de afwikkeling van convenanten.
- Aanpassingen op IAS 7 Kasstroomoverzicht en IFRS 7 Financiële Instrumenten – een verplichting om in de toelichting op de jaarrekening meer informatie te verschaffen over de effecten van financieringsovereenkomsten met leveranciers (Supply Chain Finance programma's) op de verplichtingen en kasstromen van de Groep en de mogelijke concentratie van liquiditeitsrisico door deze overeenkomsten.
- Aanpassingen op IFRS 16 Leases – een verduidelijking over hoe om te gaan met boekwinst en variabele leasebetalingen bij een sale en leaseback transactie.

#### Stelselwijziging IAS 1

In het boekjaar 2024 heeft de onderneming een stelselwijziging doorgevoerd met betrekking tot de presentatie van kortlopende leningen. Een deel van de kortlopende leningen wordt nu als langlopend gepresenteerd, in overeenstemming met de vereisten van IAS 1. De wijziging is doorgevoerd om een betere weergave te geven van de financiële positie van de onderneming en om te voldoen aan de vereisten van IAS 1, die voorschrijft dat verplichtingen als langlopend moeten worden geassocieerd, indien de Groep het recht heeft om de afwikkeling van de verplichting minstens 12 maanden na het einde van de rapporteringsperiode uit te stellen. Deze stelselwijziging is retrospectief verwerkt, wat betekent dat de vergelijkende cijfers over 2023 zijn aangepast om de wijziging weer te geven. De kortlopende lening met een bedrag van €61 miljoen per 31 december 2023 is hergeassocieerd als langlopend. De aanpassing heeft geen invloed op het totaal van de verplichtingen, het eigen vermogen of het resultaat, maar zorgt voor een betere presentatie van de looptijd van de verplichtingen.

De impact van de wijziging is samengevat als volgt weer te geven:

#### Wijziging in verband met aanpassing IAS 1

| x € miljoen                                  | 31 december 2023 voor aanpassing |           | 31 december 2023 na aanpassing |     |
|--|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-----|
|  | IAS 1                            | wijziging | IAS 1                          |     |
| Langlopende leningen                         | 40                               | 61        |                                | 101 |
| Kortlopend gedeelte van langlopende leningen | 0                                | 0         |                                | 0   |
| Kortlopende leningen                         | 161                              | (61)      |                                | 100 |

Voor meer toelichtingen op de lang- en kortlopende leningen wordt verwezen naar toelichting 22.

#### Overige stelselwijzigingen

Vanwege de aanpassingen op IAS 7 en IFRS 7 is een additionele toelichtingsparagraaf inzake Supply Chain Finance opgenomen. De overige wijzigingen hebben geen directe materiële impact op de Groep.

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

De volgende wijzigingen op bestaande standaarden zijn door de IASB goedgekeurd maar pas effectief vanaf 1 januari 2025:

Aanpassing op IAS 21 Effecten op valutakoerswijzigingen – een verduidelijking van de verantwoording van valuta die niet kan worden omgewisseld. De Groep heeft gedurende het boekjaar geen valuta in haar bezit die niet kan worden omgewisseld.

#### F. Specifieke keuzes binnen EU-IFRS

##### Kasstroomoverzicht

EU-IFRS biedt de mogelijkheid om het kasstroomoverzicht volgens de directe of indirecte methode op te stellen. EU-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 28.

## 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. De bier en cider leveringen (van Heineken) vanaf de bezorglocaties zijn niet in de omzet verantwoord.

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

terugbetaling in geld zijn of een ruil in een ander goed en resulteert in terugboeken van de omzet.

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

##### *Dienstverlening*

Dienstverlening betreft met name onderhoud van keukens, logistieke dienstverlening, waaronder de logistieke vergoeding voor bier en cider leveringen (uitgevoerd voor Heineken), dataverwaarding en daarnaast overige dienstverlening. Omzet voortkomend uit het verlenen van diensten wordt verantwoord tegen de overeengekomen transactieprijs, exclusief omzetbelasting, rekening houdend met eventuele overige overeengekomen variabele elementen.

Overeengekomen variabele elementen worden verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat een significante terugboeking in de cumulatief verantwoorde opbrengsten niet zal plaatsvinden in de toekomst. De omzet wordt verantwoord wanneer beschikkingsmacht aan de koper is overgedragen en vindt normaliter plaats wanneer de dienst is geleverd en acceptatie, indien vereist, is verkregen. Wanneer de Groep in een transactie in plaats van principaal als agent optreedt, betreft de verantwoorde omzet de door de Groep ontvangen commissies. Commissies die de Groep voor derden ontvangt worden niet als omzet verantwoord.

### G.2 Kostprijs van de omzet

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:

- 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. Redelijkerwijs te verwachten bonus-

vergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering. 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. Promotionele vergoedingen worden niet betrokken in de voorraadwaardering, omdat die dienen ter dekking van verkoopinspanningen. Deze vergoedingen zijn onderdeel van de leveranciersbonussen.

- 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.

### G.3 Goodwill en overige immateriële activa

#### *Goodwill*

Alle acquisities worden verwerkt via toepassing van de overname-methode. Goodwill vormt het verschil tussen de reële waarde van de verschuldigde koopsom, verminderd met het opgenomen bedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen. Van acquisities voor 28 december 2003 is de goodwill gelijk aan de waarde die daaraan volgens de voorheen toegepaste verslaggevingsregels werd toegerekend. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met, indien van toepassing, cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. De Groep erkent twee kasstroomgenererende eenheden. Deze zijn gelijk aan de segmenten Nederland en België. Goodwill wordt niet geamortiseerd, maar er wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen en tussentijds indien daar een indicatie voor is, door het beoordelen van de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België is gebaseerd op een bedrijfswaardeberekening en wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheden.

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

#### *Overige immateriële activa*

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

Op basis van de uitgevoerde koopprijs allocaties zijn de overgenomen activa en passiva initieel gewaardeerd tegen reële waarde, waaronder ook de vestigingsplaatsen. De vervolgwaaardering vindt plaats tegen de kostprijs, waarop lineaire afschrijvingen in mindering zijn gebracht, gebaseerd op de vermoedelijke gebruiksduur, rekening houdend met een eventuele restwaarde. De eerste waardering van de vestigingsplaatsen bestaat uit het verschil tussen de waardering van kasstromen in een situatie van het opstarten van een vestiging zonder licentie en de situatie waarin reeds een licentie aanwezig is, zoals bij enkele overnames het geval was.

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

De gehanteerde jaarlijkse amortisatiepercentages zijn als volgt:

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| Klantrelaties      | 5 – 20    |
| Merknamen          | 5 – 7     |
| Vestigingsplaatsen | 5 – 20    |
| Software           | 12½ – 100 |

#### G.4 Materiële vaste activa

Materiele 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 materiele 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 materiele vaste activa als onderdeel van de categorie bedrijfsgebouwen.

De gehanteerde jaarlijkse afschrijvingspercentages zijn als volgt:

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Terreinen                | Nihil     |
| Bedrijfsgebouwen         | 3 – 12½   |
| Machines en installaties | 12½ – 33½ |
| Overige                  | 5 – 33½   |

#### 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 discountvoet is afgeleid van de 'Incremental Borrowing Rate'<sup>1)</sup> en vervolgens verminderd met de vervallen leasetermijnen. Bij de berekening van de leaseverplichting worden de niet-leasecomponenten uitgesloten. De leaseverplichtingen worden apart getoond op de balans. Herwaardering van de leaseverplichting vindt plaats bij indexering of herziening van het leasecontract, het ontbinden van het contract of een contractverlenging. De kasstromen uit hoofde van betaling van de leasetermijnen van de activa met gebruiksrecht zijn onderdeel van de kasstromen uit financieringsactiviteiten, terwijl de kasstromen met betrekking tot leasecontracten met een looptijd van maximaal 12 maanden, contracten van een geringe waarde en niet-leasecomponenten onder de kasstromen uit operationele activiteiten zijn weergegeven.

In geval van een sale- en leasebacktransactie wordt de leaseverplichting zo bepaald dat een eventuele boekwinst of -verlies niet verantwoord wordt voor het deel dat gerelateerd is aan het gebruiksrecht dat behouden blijft. Hierdoor wordt alleen een boekwinst of -verlies verantwoord voor de rechten die zijn overgedragen aan de koper. Het behouden deel wordt bepaald door de contante waarde van de leaseverplichting (inclusief variabele componenten) te vergelijken met de reële waarde van het verkochte actief.

##### Leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is

Voor sub-leaseovereenkomsten waarbij de Groep verhuurder is, worden de hoofdlease en sub-lease apart onderkend en wordt op basis van risico en toekenning van de beloning bij verkoop bepaald of de sub-lease als een financiële of operationele lease wordt geclassificeerd. Voor financiële leases wordt het gerelateerde hoofd-actief met gebruiksrecht van de

<sup>1)</sup> 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.

balans gehaald en vervangen door de netto investering in de sub-lease, die wordt opgenomen onder de financiële vaste activa. Het hoofdleasecontract blijft in beide gevallen opgenomen onder de leaseverplichtingen.

## H. Overige grondslagen

### H.1 Vreemde valuta

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

### H.2 Kosten algemeen

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

### H.3 Personeelsbeloningen

#### Toegezegde bijdrageregelingen

Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen zijn verschuldigd. Dit geldt nagenoeg voor alle (excedent)regelingen van de Groep inclusief de regelingen van sommige beroepsgroepen, zoals voor AGF en slaggers, 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.

#### Langetermijnpersoneelsbeloningen

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

De verplichting van de Groep uit hoofde van variabele beloningsregelingen is het bedrag van de verwachte toekomstige langetermijnbonussen dat moet worden toegerekend aan de arbeidsprestatie van het management in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend op basis van de verwachte resultaten op overeengekomen doelstellingen, het verwachte verloop van management en de verwachte waarde van het Sligro Food Group aandeel.

### H.4 Financieringsbat 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. Financieringsbat en -lasten worden verantwoord in de winst- en verliesrekening, tenzij deze rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief. Berekening geschiedt met behulp van de effectieve rentemethode.

### H.5 Resultaat geassocieerde deelnemingen

Dit betreft het aandeel van de Groep in het nettoresultaat en de opbrengst bij de verkoop van aandelen van geassocieerde deelnemingen.

### H.6 Winstbelastingen

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde winstbelasting, alsmede de mutatie in uitgestelde belastingen, tenzij deze belasting betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen. De over het boekjaar verschuldigde belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst en omvat tevens correcties op de over voorafgaande jaren verschuldigde belasting. De belastingdruk wordt beïnvloed door fiscale faciliteiten en fiscaal niet of slechts gedeeltelijk aftrekbare kosten. De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen vloeit voort uit tijdelijke verschillen tussen fiscale en financiële waarderingsgrondslagen. Er is geen voorziening gevormd voor fiscaal niet aftrekbare goodwill en voor deelnemingen, die onder de deelnemingsvrijstelling vallen. De voorziening is berekend tegen het belastingpercentage op balansdatum, dan wel het tarief waartoe op balansdatum reeds is besloten. De Groep past, zoals overeengekomen met de Nederlandse en Belgische belastingdiensten, een 'at arm's length' transferpricingmethodiek toe tussen beide landen die in overeenstemming is met de Transactional Net Margin Method zoals geadviseerd onder de OECD Transfer Pricing guidelines.

### H.7 Financiële vaste activa

Geassocieerde deelnemingen worden gewaardeerd volgens de 'equity-methode' en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief de bij de acquisitie vastgestelde goodwill. De waardering is niet lager dan nihil, 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.8 Voorraden

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

### H.9 Handelsvorderingen en overige vlottende activa

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

### H.10 Activa aangehouden voor verkoop en direct hieraan verbonden verplichtingen

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

boekwaarde of lagere reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder 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.11 Voorzieningen

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

### H.12 Rentedragende leningen

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

## I. Grondslagen voor de consolidatie

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

### Sligro Food Group International B.V. te Veghel

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

- **Sligro Food Group Belgium N.V. te Rotselaar**

- **Sligro-MFS Belgium N.V. te Rotselaar**

De juridische structuur van de Groep wordt ieder jaar beoordeeld op doelmatigheid, waarbij eenvoud de leidraad is. Gedurende het boekjaar 2024 is dochteronderneming Tintelingen B.V. gefuseerd met Sligro Food Group Nederland B.V.

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

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

## J. Gesegmenteerde informatie

De organisatie wordt aangestuurd als een BeNe-organisatie vanuit de centrale directie. In de rapportages wordt onderscheid gemaakt naar de segmenten Nederland en België. Segmenten worden gerapporteerd in overeenstemming met de wijze waarop intern gerapporteerd wordt aan de 'Chief Operating Decision-Maker' (CODM). De Directie (Executive Board) is geïdentificeerd als de hoogstgeplaatste functionaris (CODM), die verantwoordelijk is voor de toewijzing van middelen en voor de beoordeling van prestaties van de segmenten. De interne rapportages en 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 aandelen.

## L. Beëindigde bedrijfsactiviteiten

De beëindigde bedrijfsactiviteiten is een component van de onderneming van de Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk te onderscheiden zijn van de rest van de Groep, en die:

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

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



## 1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

### Overname transportmiddelen en medewerkers van Simon Loos

Op 2 januari 2024 heeft de Groep de overheersende zeggenschap verkregen over diverse activa en passiva van Simon Loos ten behoeve van dienstverlening aan de Groep op de locaties in Amsterdam, Berkel en Rodenrijs en Drachten. Met de overname wordt een belangrijke stap voorwaarts gezet in de ambitie om een deel van de transportactiviteiten zelf uit te voeren. Door deze acquisitie zijn 196 medewerkers overgegaan naar de Groep. 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.

| x € miljoen                                 | <b>Simon Loos</b> |
|---|-------------------|
| Overige immateriële activa                  | 0                 |
| Materiële vaste activa                      | 9                 |
| Overige schulden en overlopende passiva     | 0                 |
| <b>Totaal identificeerbare netto activa</b> | <b>9</b>          |

De materiele vaste activa betreffen de transportmiddelen en daaraan verbonden hardware. De overige schulden en overlopende passiva betreffen de personeel gerelateerde verplichtingen die als gevolg van deze transactie overkomen naar Sligro Food Group Transport.

## 2. Gesegmenteerde informatie

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

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

Het segment België omvat de zelfbediening- en bezorgservice-activiteiten die opereren onder de merknamen Sligro, JAVA Foodservice en Sligro-M.

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 Ebitda. De lokale operationele teams geven in deze rapportage een toelichting op de prestaties van hun segment. De rapportage is op dezelfde waarderingsgrondslagen opgesteld als de financiële informatie in de jaarrekening.

Transacties tussen de beide segmenten vinden plaats op basis van marktconforme prijzen.

## Gesegmenteerde informatie

| x € miljoen   | Nederland    |              | België      |             | Groep        |              |
|---|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
|   | 2024         | 2023         | 2024        | 2023        | 2024         | 2023         |
| <b>Omzet<sup>1)</sup></b>   | <b>2.493</b> | <b>2.429</b> | <b>397</b>  | <b>430</b>  | <b>2.890</b> | <b>2.859</b> |
| Overige bedrijfsopbrengsten   | 4            | 8            | 0           | 0           | 4            | 8            |
| <b>Totale opbrengsten</b>   | <b>2.497</b> | <b>2.437</b> | <b>397</b>  | <b>430</b>  | <b>2.894</b> | <b>2.867</b> |
| <b>Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)</b>                                   | <b>147</b>   | <b>146</b>   | <b>(9)</b>  | <b>(9)</b>  | <b>138</b>   | <b>137</b>   |
| Afschrijvingen en amortisatie <sup>2)</sup>                               | (77)         | (101)        | (18)        | (21)        | (95)         | (122)        |
| <b>Bedrijfsresultaat (ebit)</b>   | <b>70</b>    | <b>45</b>    | <b>(27)</b> | <b>(30)</b> | <b>43</b>    | <b>15</b>    |
| Financieringsbatens en -lasten  | (15)         | (14)         | (3)         | (2)         | (18)         | (16)         |
| Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen                   | 4            | 7            | 0           | 0           | 4            | 7            |
| Winstbelastingen  | (12)         | (7)          | 7           | 7           | (5)          | 0            |
| <b>Nettowinst (verlies)</b>   | <b>47</b>    | <b>31</b>    | <b>(23)</b> | <b>(25)</b> | <b>24</b>    | <b>6</b>     |
| <b>Totaal activa</b>  | <b>1.327</b> | <b>1.239</b> | <b>204</b>  | <b>243</b>  | <b>1.531</b> | <b>1.482</b> |
| Passiva van het segment   | 685          | 657          | 134         | 163         | 819          | 820          |
| Niet toegerekende passiva   |              |              |             |             | 712          | 662          |
| <b>Totaal passiva</b>   |              |              |             |             | <b>1.531</b> | <b>1.482</b> |
| Netto geïnvesteerd vermogen   | 699          | 708          | 184         | 158         | 883          | 866          |
| Netto rentedragende schulden, voorzieningen en geassocieerde deelnemingen |              |              |             |             | (412)        | (405)        |
| <b>Groepsvermogen</b>   |              |              |             |             | <b>471</b>   | <b>461</b>   |
| Personeelskosten  | 317          | 292          | 70          | 78          | 387          | 370          |
| Gemiddeld aantal medewerkers <sup>3)</sup> (FTE)                          | 3.709        | 3.616        | 883         | 963         | 4.592        | 4.579        |
| Investeringen   | 42           | 63           | 12          | 18          | 54           | 81           |
| Desinvesteringen  | (12)         | (3)          | (5)         | 0           | (17)         | (3)          |
| <b>Kasstroom</b>  |              |              |             |             |              |              |
| Betalingen aan de overheid  | (142)        | (180)        | (39)        | (35)        | (181)        | (215)        |

<sup>1)</sup> Leveringen tussen segmenten bedroegen € 216 miljoen (2023: € 152 miljoen) vanuit Nederland naar België.

<sup>2)</sup> Inclusief bijzondere waardeverminderingen. In 2023 heeft er een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden ter hoogte van € 17 miljoen (Nederland € 15 miljoen en België € 2 miljoen)

<sup>3)</sup> Een aantal hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten zijn opgenomen bij Nederland. In het gemiddeld aantal medewerkers van Nederland in 2024 zijn de overgenomen medewerkers uit de Simon Loos transactie opgenomen.

### 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        |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|------------|------------|--------------|--------------|
|                                       | 2024         | 2023         | 2024       | 2023       | 2024         | 2023         |
| <b>Goederen en diensten</b>           |              |              |            |            |              |              |
| Leveringen van goederen               | 2.454        | 2.384        | 397        | 430        | 2.851        | 2.814        |
| Leveringen van diensten               | 39           | 45           | 0          | 0          | 39           | 45           |
|                                       | <b>2.493</b> | <b>2.429</b> | <b>397</b> | <b>430</b> | <b>2.890</b> | <b>2.859</b> |
| <b>Zelfbediening en Bezorgservice</b> |              |              |            |            |              |              |
| Zelfbediening                         | 788          | 812          | 215        | 217        | 1.003        | 1.029        |
| Bezorgservice                         | 1.705        | 1.617        | 182        | 213        | 1.887        | 1.830        |
|                                       | <b>2.493</b> | <b>2.429</b> | <b>397</b> | <b>430</b> | <b>2.890</b> | <b>2.859</b> |

De Groep heeft geen klanten die verantwoordelijk zijn voor meer dan 10% van de omzet. De bezorgservice omzet bevat ook de omzet uit overige activiteiten van de Groep, waaronder Bouter en Tintelingen.

### 4. Overige bedrijfsopbrengsten

| x € miljoen   | 2024     | 2023     |
|---|----------|----------|
| Huuropbrengsten   | 1        | 1        |
| Boekresultaat verkoop materiële vaste activa en activa aangehouden voor verkoop | 3        | 2        |
| Overige incidentele resultaten  | 0        | 5        |
|   | <b>4</b> | <b>8</b> |

In 2024 is een boekwinst van € 2 miljoen gerealiseerd op ons pand in Groningen. Dit pand wordt de eerste helft van 2025 nog teruggehuurd, tot de verhuizing naar de nieuwe locatie. In 2023 is een eenmalige bate van €5 miljoen, gerelateerd aan de acquisitie van de activiteiten van de Kweker in 2019, verantwoord. In 2019 heeft de Groep een overeenkomst getekend met een bouwconsortium die het Food Center in Amsterdam (hierna FCA) herontwikkelt. In die overeenkomst worden afspraken gemaakt over de relocatie van de huidige De Kweker vestiging op het FCA. Tevens is een optierecht ten aanzien van een perceel gelegen op het FCA opgenomen in de overeenkomst. De ontwikkelaar heeft dit optierecht uitgeoefend in 2023, met als gevolg dat de Kweker geen aanspraken meer kan maken op de erfpachtbaanbieding van het desbetreffende perceel. De ontwikkelaar is een bedrag van €5 miljoen verschuldigd voor het uitoefenen van het optierecht. Deze opbrengst is verantwoord onder de overige incidentele resultaten.

## 5. Personeelsgerelateerde posten

### 5.A Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

| x € miljoen                            | Toelichting | 2024       | 2023       |
|--|-------------|------------|------------|
| Salarissen                             |             | 227        | 217        |
| Sociale lasten                         |             | 43         | 40         |
| Premies toegezegde bijdrageregelingen  |             | 17         | 16         |
| Op aandelen gebaseerde betalingen      | 5.C         | 4          | 1          |
| Ingeleend personeel en uitzendkrachten |             | 75         | 74         |
| Overige personeelskosten               |             | 21         | 22         |
|  |             | <b>387</b> | <b>370</b> |

### 5.B Voorziening personeelsbeloningen

| x € miljoen                 | Toelichting | 2024     | 2023     |
|-----------------------------|-------------|----------|----------|
| Jubileumregeling            |             | 2        | 1        |
| Langetermijnbonusregeling   | 5.C         | 1        | 1        |
| <b>Stand einde boekjaar</b> |             | <b>3</b> | <b>2</b> |

Het verloop van de voorziening voor de jubileumregeling is als volgt:

| x € miljoen  | 2024     | 2023     |
|--|----------|----------|
| Stand begin boekjaar                               | 1        | 2        |
| Uitkeringen  | 0        | (1)      |
| Toevoegingen                                       | 1        | 0        |
| Actuarieel resultaat (eveneens resultaat boekjaar) | 0        | 0        |
| <b>Stand einde boekjaar</b>                        | <b>2</b> | <b>1</b> |

Het verloop van de voorziening voor de langetermijnbonusregeling is als volgt:

| x € miljoen  | 2024     | 2023     |
|--|----------|----------|
| Stand begin boekjaar                               | 1        | 0        |
| Voorwaardelijk toegekend                           | 1        | 1        |
| Vervallen in verband met beëindiging dienstverband | 0        | 0        |
| Prestatie-aanpassing                               | 0        | 0        |
| Reële waarde aanpassing                            | (1)      | 0        |
| <b>Stand einde boekjaar</b>                        | <b>1</b> | <b>1</b> |

Voor uitleg over het langetermijnbonusplan wordt verwezen naar toelichting 5.C.

### 5.C Op aandelen gebaseerde betalingen

Onder de op aandelen gebaseerde betalingen zijn onder andere de kosten ten aanzien van variabele beloningsregelingen opgenomen.

De Groep kende tot einde 2022 een optieregeling waarin opties werden toegekend. Deze regeling is vanaf 2023 niet meer van toepassing. Het verloop van het aantal uitstaande opties is als volgt:

| x 1  | 2024     | 2023      |
|--|----------|-----------|
| Stand begin boekjaar                               | 0        | 571.199   |
| Uitgeoefend  | 0        | 0         |
| Afkoop   | 0        | 0         |
| Vervallen  | 0        | (557.189) |
| Vervallen in verband met beëindiging dienstverband | 0        | (14.010)  |
| Verstrekt  | 0        | 0         |
| <b>Stand einde boekjaar</b>                        | <b>0</b> | <b>0</b>  |

Vanaf 2023 is voor de International Board en een doelgroep van circa 50 managers een nieuwe variabele beloningsregeling van toepassing met een langetermijnbonuscomponent (LTB), die is afgeleid van de nieuwe variabele beloningsregeling van de Directie. Voor de International Board is het aantal voorwaardelijk toegekende aantal aandelen gekoppeld aan het salaris. Voor de managers betreft de voorwaardelijke toekenning een vast aantal aandelen. De voorwaardelijke periode, de blokkadeterminen en de te behalen doelstellingen om de bonus onvoorwaardelijk te maken zijn allen gelijk aan de LTB regeling van de Directie. De regeling is 'cash settled'. Voor meer details over deze regeling en voor het aantal aan individuele bestuurders toegekende voorwaardelijke aandelen wordt verwezen naar toelichting 6 Bezoldiging van bestuurders en commissarissen van de jaarrekening.

De reële waarde van de voorwaardelijk toegekende aandelen is berekend tegen de slotkoers ultimo boekjaar. In de toekomst verwachte dividenden zijn niet meegenomen in de bepaling van de reële waarde. De voorziening voor de naar verwachting toe te kennen aandelen wordt lineair in drie jaar opgebouwd, rekening houdend met het verwachte aantal aandelen dat na drie jaar onvoorwaardelijk zal worden toegekend, en verantwoord onder de Voorziening personeelsbeloningen.

Het verloop van het aantal voorwaardelijk netto toegekende aandelen onder de LTB is als volgt:

| LTB-plan<br>x1 | Stand begin | Voor-      | Vervallen in  | Prestatie- | Onvoor-    | Stand einde   | Reële waarde   |
|----------------|-------------|------------|---------------|------------|------------|---------------|----------------|
|                | boekjaar    | waardelijk | verband met   | aanpassing | waardelijk | boekjaar      | per aandeel op |
|                |             | toegekend  | beëindiging   |            | geworden   |               | toekennings-   |
|                |             |            | dienstverband |            | aandelen   |               | datum          |
|                |             |            |               |            |            |               | x € 1          |
| 2023-2025      | 60.134      | 0          | (1.250)       | (3.822)    | 0          | <b>55.062</b> | 15,74          |
| 2024-2026      | 0           | 65.509     | (750)         | (7.593)    | 0          | <b>57.166</b> | 13,86          |

## 6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen worden beschouwd als sleutelfunctionarissen van de Groep. De toename wordt

grotendeels verklaard door de uitbreiding van de Directie van twee naar drie personen in 2024. De bezoldiging van de in 2024 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 2.691 duizend (2023: € 2.011 duizend).

De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

| x € duizend                               | Koen Slippens |              | Rob van der Sluijs |            | Dries Bögels |          | Totaal       |              |
|---|---------------|--------------|--------------------|------------|--------------|----------|--------------|--------------|
|   | 2024          | 2023         | 2024               | 2023       | 2024         | 2023     | 2024         | 2023         |
| Vaste-variabele bezoldiging <sup>1)</sup> | 77%-23%       | 76%-24%      | 75%-25%            | 74%-26%    | 75%-25%      | n.v.t    | 76%-24%      | 75%-25%      |
| Vast salaris                              | 651           | 624          | 566                | 543        | 387          | 0        | 1.604        | 1.167        |
| Kortetermijnbonus                         | 130           | 125          | 113                | 109        | 99           | 0        | 342          | 234          |
| Langetermijnbonus <sup>2)</sup>           | 114           | 142          | 99                 | 123        | 69           | 0        | 282          | 265          |
| Pensioenpremie en -compensatie            | 206           | 206          | 119                | 115        | 102          | 0        | 427          | 321          |
| Wettelijke sociale lasten                 | 13            | 12           | 13                 | 12         | 10           | 0        | 36           | 24           |
| <b>Totaal</b>                             | <b>1.114</b>  | <b>1.109</b> | <b>910</b>         | <b>902</b> | <b>667</b>   | <b>0</b> | <b>2.691</b> | <b>2.011</b> |

### Opties- en aandelenbezit

De optieregeling is met het in 2023 goedgekeurde herziene bezoldigingsbeleid komen te vervallen.

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

### Aandelen

| x 1                         | Koen Slippens  | Rob van der Sluijs | Dries Bögels |
|-----------------------------|----------------|--------------------|--------------|
| Stand begin boekjaar        | 114.151        | 17.867             | 5.455        |
| Aankoop                     | 0              | 0                  | 0            |
| Verkoop                     | 0              | 0                  | 0            |
| <b>Stand einde boekjaar</b> | <b>114.151</b> | <b>17.867</b>      | <b>5.455</b> |

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

<sup>1)</sup> De vaste bezoldiging bestaat uit de som van het vaste salaris, de pensioenpremie en -compensatie en de wettelijke sociale lasten. De variabele bezoldiging bestaat uit de som van de korte- en langetermijnbonus.

<sup>2)</sup> Betreft de kosten van de langetermijnbonus op basis van EU-IFRS die in dit boekjaar door de Groep als last zijn genomen in de winst- en verliesrekening en weerspiegelt niet de waarde van de langetermijnbonus bij toekenning of onvoorwaardelijk worden.

## Beloning Raad van Commissarissen

De beloning op jaarbasis voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen beliep € 65 duizend (2023: € 58 duizend) en voor de overige commissarissen bij een volledig jaar € 46 duizend (2023: € 40 duizend). Daarnaast zijn aan de commissarissen vergoedingen betaald voor commissievergaderingen voor een totaalbedrag van €40 duizend (2023: € 32 duizend). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 299 duizend (2023: € 270 duizend). Aan commissarissen worden geen aandelen en/of opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

## 7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening en de ESG assurance-opdracht zijn opgenomen in de algemene en beheerskosten en bedroegen over 2024 € 1.744 duizend (2023: € 1.384 duizend). Naast de kosten over 2024 van EY Accountants B.V. en EY netwerk is een bedrag verantwoord van € 219 duizend met betrekking tot additionele kosten over de controle van het voorgaande boekjaar (2023: € 183 duizend), deze kosten zijn door Deloitte Accountants B.V. gefactureerd en zijn niet gepresenteerd in de onderstaande tabel inzake 2024. Overige aan assurance verwante dienstverlening bestaat voornamelijk uit andere werkzaamheden, waaronder controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken. De desbetreffende kosten voor de accountant in 2024 bedragen € 33 duizend (2023: € 27 duizend). Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

|  | 2024                   |            | 2023                         |                     |
|--|------------------------|------------|------------------------------|---------------------|
| x € duizend  | EY Accountants<br>B.V. | EY netwerk | Deloitte<br>Accountants B.V. | Deloitte<br>netwerk |
| Controle van de jaarrekening van de moedermaatschappij | 1.277                  | 0          | 1.071                        | 0                   |
| Controle van de dochterondernemingen                   | 0                      | 74         | 0                            | 313                 |
| Andere assuranceopdrachten (ESG)                       | 393                    | 0          | 0                            | 0                   |
| <b>Subtotaal geconsolideerde jaarrekening</b>          | <b>1.670</b>           | <b>74</b>  | <b>1.071</b>                 | <b>313</b>          |
| Overige aan assurance verwante dienstverlening         | 33                     | 3          | 27                           | 0                   |
|  | <b>1.703</b>           | <b>77</b>  | <b>1.098</b>                 | <b>313</b>          |

## 8. Financieringsbaten en -lasten

| x € miljoen  | 2024        | 2023        |
|--|-------------|-------------|
| <b>Financieringsbaten</b>                                  | <b>0</b>    | <b>0</b>    |
| Financieringslasten over leasecontracten                   | (8)         | (6)         |
| Financieringslasten over overige financiële verplichtingen | (10)        | (10)        |
| <b>Financieringslasten</b>                                 | <b>(18)</b> | <b>(16)</b> |

De financieringsbaten betreffen baten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling, alsmede rente over vooruitbetaalde belasting. De financieringslasten met betrekking tot overige financiële verplichtingen betreffen interestkosten over leningen en kosten van aangepaste lening-overeenkomsten.

## 9. Belastingen

### 9.A Belastingen (winstbelasting)

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

In 2023 zijn de door de OESO gepubliceerde modelregels van de tweede pijler van kracht geworden. Onder deze wetgeving is de Groep verplicht tot het betalen van een binnenlandse bijheffing op de winsten behaald bij

dochternemingen die worden belast tegen een effectief belastingtarief van minder dan 15%. De Groep heeft een analyse uitgevoerd of in één van de beide landen waarin zij opereert sprake kan zijn van een gekwalificeerde binnenlandse bijheffing (top-up tax). Op basis van deze analyse is de conclusie dat in geen van beide landen sprake is van een gekwalificeerde bijheffing. De impact van de tweede pijler op de effectieve belastingdruk is in beide landen beperkt. De Groep blijft het effect van de tweede pijler belastingwetgeving op zijn toekomstige financiële prestaties beoordelen. Daarnaast maakt de Groep gebruik van de tijdelijke uitzondering met betrekking tot uitgestelde belastingen volgens IAS 12. Derhalve neemt de Groep de impact van de tweede pijler niet mee in de bepaling van en de toelichting op de uitgestelde belastingpositie.

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

| x € miljoen   | 2024       | 2023       |
|---|------------|------------|
| Verschuldigd (te vorderen) over het boekjaar                                      | 8          | 6          |
| Correcties van voorgaande jaren   | (1)        | 0          |
| <b>Acute belastingen</b>  | <b>7</b>   | <b>6</b>   |
| Ontstaan en terugboeking van tijdelijke verschillen                               | (2)        | (7)        |
| Mutatie in verantwoording van uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen | 0          | 0          |
| Correcties van voorgaande jaren   | 0          | 1          |
| <b>Uitgestelde belastingen</b>  | <b>(2)</b> | <b>(6)</b> |
| <b>Winstbelastingen</b>   | <b>5</b>   | <b>0</b>   |

De belastinglast per aandeel bedraagt € 0,11 (2023: € 0,00)



## 9.B Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

| x € miljoen  | 2024      | 2023     |
|--|-----------|----------|
| <b>Winst (verlies) voor belastingen</b>                                | <b>29</b> | <b>6</b> |
| Nominale belastingdruk (Nederland 25,8%, België 25,0%)                 | 8         | 2        |
| Niet eerder verantwoorde mutaties in belastingvorderingen              | 0         | 1        |
| Correcties voorgaande jaren  | (2)       | (1)      |
| Onbelaste resultaten   | 0         | 0        |
| Effect van het aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen | (1)       | (2)      |
| Overige, waaronder fiscale faciliteiten en niet aftrekbare bedragen    | 0         | 0        |
| <b>Effectieve belastingdruk 17,1% (2023: -6,5%)</b>                    | <b>5</b>  | <b>0</b> |

Om onze broeikasgasemissies te verlagen, investeren wij in meer duurzame koel- en verwarmingstechnieken op onze locaties. Daarvoor zijn fiscale investeringssubsidies beschikbaar waar wij gebruik van maken.

De onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen hebben betrekking op ons aandeel in de resultaten na belastingen van onze geassocieerde deelnemingen. Op deze resultaten is de fiscale deelnemingsvrijstelling van toepassing. De overige correcties betreffen voornamelijk niet aftrekbare kosten voor personeelsbeloningen, waaronder ons aandelenparticipatieplan.

Op het einde van het boekjaar maken wij ten aanzien van een aantal belastingposten een inschatting. Op het moment van aangifte kunnen de werkelijke uitkomsten afwijken waardoor er (beperkte) afwijkingen ontstaan. Deze correcties uit voorgaande jaren worden in het lopende boekjaar verwerkt. De overeengekomen en toegepaste transferpricing-methodiek in het kader van de BAPA heeft in 2024 tot de volgende fiscale verrekening tussen de segmenten geleid:

|   | Nederland | België     | Groep    |
|---|-----------|------------|----------|
| Financiële belastinglast (bate) over het boekjaar | 4         | 1          | 5        |
| Verrekening conform transferpricingmethodiek      | 8         | (8)        | 0        |
| <b>Belastinglast (bate) per segment</b>           | <b>12</b> | <b>(7)</b> | <b>5</b> |

De verrekening conform transferpricingmethodiek is commercieel niet verwerkt ten behoeve van het inzicht in de resultaten per segment.

## 9.C Winstbelasting vorderingen en schulden

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

| x € miljoen                         | 2024       | 2023       |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Vorderingen                         | 1          | 0          |
| Schulden                            | (4)        | (5)        |
| <b>Netto positie einde boekjaar</b> | <b>(3)</b> | <b>(5)</b> |

Ultimo 2024 zijn alle Nederlandse 100% dochtervennootschappen opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Bij een fiscale eenheid wordt belasting geheven alsof er sprake is van één vennootschap. Dit houdt tevens in dat alle vennootschappen waaruit de fiscale eenheid bestaat aansprakelijk zijn voor de belastingschuld van de eenheid.

### 9.D Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

| x € miljoen                         | 2024       | 2023       |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Uitgestelde belastingvorderingen    | 4          | 4          |
| Uitgestelde belastingverplichtingen | (7)        | (9)        |
| <b>Netto positie einde boekjaar</b> | <b>(3)</b> | <b>(5)</b> |

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   | 1 januari 2024 | Verantwoord in de winst- en verliesrekening | 31 december 2024 |
|---|----------------|---|------------------|
| Immateriële activa  | (7)            | 0   | (7)              |
| Materiële vaste activa                                      | (9)            | 1   | (8)              |
| Activa met gebruiksrecht                                    | (56)           | (2)   | (58)             |
| Leaseverplichtingen   | 64             | 2   | 66               |
| Voorraden   | (1)            | 0   | (1)              |
| Verrekenbare verliezen                                      | 4              | 1   | 5                |
| Overige   | 0              | 0   | 0                |
| <b>Netto uitgestelde belasting vordering/(verplichting)</b> | <b>(5)</b>     | <b>2</b>                                    | <b>(3)</b>       |

| x € miljoen   | 1 januari 2023 | Verantwoord in de winst- en verliesrekening | 31 december 2023 |
|---|----------------|---|------------------|
| Immateriële activa  | (7)            | 0   | (7)              |
| Materiële vaste activa                                      | (12)           | 3   | (9)              |
| Activa met gebruiksrecht                                    | (52)           | (4)   | (56)             |
| Leaseverplichtingen   | 59             | 5   | 64               |
| Voorraden   | (1)            | 0   | (1)              |
| Verrekenbare verliezen                                      | 1              | 3   | 4                |
| Overige   | 1              | (1)   | 0                |
| <b>Netto uitgestelde belasting vordering/(verplichting)</b> | <b>(11)</b>    | <b>6</b>                                    | <b>(5)</b>       |

Voor Sligro-MFS Belgium N.V. is ultimo 2024 € 5 miljoen aan compensabele verliezen gewaardeerd op de balans, omdat deze dochteronderneming niet in de BAPA is opgenomen.

## 10. Goodwill en overige immateriële activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

x € miljoen

|  | Goodwill   |  | Overige immateriële activa |                         |            |
|--|------------|--|----------------------------|-------------------------|------------|
|  |            | Vestigings-<br>plaatsen,<br>klantrela-<br>ties, merk-<br>namen en<br>overige | Software                   | Activa in<br>uitvoering | Totaal     |
| Kostprijs  | 168        | 180  | 109                        | 3                       | 292        |
| Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen | (43)       | (107)  | (41)                       | 0                       | (148)      |
| <b>Stand per 31 december 2022</b>                          | <b>125</b> | <b>73</b>  | <b>68</b>                  | <b>3</b>                | <b>144</b> |
| Investeringen  | 0          | 0  | 13                         | 3                       | 16         |
| Desinvesteringen   | 0          | 0  | 0                          | 0                       | 0          |
| Acquisities  | 5          | 38   | 0                          | 0                       | 38         |
| Overboekingen  | 0          | 0  | 2                          | (2)                     | 0          |
| Amortisatie  | 0          | (13)   | (25)                       | 0                       | (38)       |
| Bijzondere waardeverminderingen                            | 0          | 0  | (17)                       | 0                       | (17)       |
| Totaal mutaties  | 5          | 25   | (27)                       | 1                       | (1)        |
| Kostprijs  | 173        | 218  | 118                        | 4                       | 340        |
| Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen | (43)       | (120)  | (77)                       | 0                       | (197)      |
| <b>Stand per 31 december 2023</b>                          | <b>130</b> | <b>98</b>  | <b>41</b>                  | <b>4</b>                | <b>143</b> |
| Investeringen  | 0          | 0  | 8                          | 1                       | 9          |
| Desinvesteringen   | 0          | 0  | 0                          | 0                       | 0          |
| Acquisities  | 0          | 1  | 0                          | 0                       | 1          |
| Overboekingen  | 0          | 0  | 1                          | (1)                     | 0          |
| Amortisatie  | 0          | (12)   | (14)                       | 0                       | (26)       |
| Bijzondere waardeverminderingen en inefficiënties          | 0          | 0  | 0                          | 0                       | 0          |
| Totaal mutaties  | 0          | (11)   | (5)                        | 0                       | (16)       |
| Kostprijs  | 173        | 216  | 122                        | 4                       | 342        |
| Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen | (43)       | (129)  | (86)                       | 0                       | (215)      |
| <b>Stand per 31 december 2024</b>                          | <b>130</b> | <b>87</b>  | <b>36</b>                  | <b>4</b>                | <b>127</b> |

### Verdeling immateriële activa naar kasstroomgenererende eenheden

De goodwill is als volgt verdeeld tussen de segmenten:

#### Kasstroomgenererende eenheid

| x € miljoen                 | 2024       | 2023       |
|-----------------------------|------------|------------|
| Nederland                   | 125        | 125        |
| België                      | 5          | 5          |
| <b>Stand einde boekjaar</b> | <b>130</b> | <b>130</b> |

De Groep onderkent twee kasstroomgenererende eenheden, zijnde Nederland en België, die gelijk zijn aan de twee segmenten die de Groep onderscheidt. 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.

De jaarlijkse toetsing of sprake is van bijzondere waardeverminderingen is beoordeeld op drie onderdelen:

1. de jaarlijkse beoordeling van de goodwill van de kasstroomgenererende eenheid Nederland
2. de jaarlijkse beoordeling van de goodwill van de kasstroomgenererende eenheid België
3. de jaarlijkse beoordeling van de 'corporate' activa in ontwikkeling, die op basis van de verdeelsleutel 'omzet' worden gealloceerd aan het netto geïnvesteerd vermogen van de kasstroomgenererende eenheden Nederland en België.

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

Bij de waardering van de activa is continuïteit (going concern) als uitgangspunt genomen. De Groep ziet geen reden om te veronderstellen dat zij in de voorzienbare toekomst haar activiteiten niet voort kan zetten, gezien de huidige liquiditeits- en solvabiliteitspositie. Uitgangspunt voor deze beoordeling is het gerealiseerde bedrijfsresultaat (Ebit) voor Nederland en België in het afgelopen jaar, de begroting 2025 voor Nederland en België voor het komende boekjaar en prognoses voor de boekjaren 2026-2029 en projecties op basis van de eindwaardegroei voor de jaren na 2029. Deze zijn mede tot stand gekomen op basis van externe data ten aanzien van marktontwikkelingen en ervaringscijfers.

De Groep heeft begin 2023 een acquisitie gedaan in België en heeft daarnaast geïnvesteerd in het verbeteren van haar logistieke netwerk in België. De Groep gaat er in de verwachtingen voor de komende jaren vanuit dat de omzet in België harder groeit dan de markt en er nog ruimte is voor brutowinstmargeverbetering en Ebitda-verbetering. Er is een vergelijkbare structuur als in Nederland gerealiseerd en de verschillen met de business van de Groep in Nederland zijn nog groot, wat de potentiële verbetering in België aanzienlijk maakt. In 2024 zijn er verdere verbeteringen doorgevoerd in de aansturing van de onderneming in België. De eerste resultaten hiervan zijn zichtbaar vanaf het tweede kwartaal van 2024 in zowel klanttevredenheid en servicegraad en daaropvolgend de omzet en Ebitda. Naar verwachting zullen deze belangrijke verbeteringen zich de komende jaren in de resultaten manifesteren.

De gehanteerde veronderstellingen bij de berekening van de realiseerbare waarde betreffen de disconteringsvoet voor belastingen en het groei-percentage 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 2024

| in %                                      | Nederland | België    |
|---|-----------|-----------|
|   | 2025-2029 | 2025-2029 |
| Eindwaarde-groei                          | 2,0       | 2,0       |
| Omzetgroei                                | 2,6       | 6,6       |
| Brutowinstpercentage verbetering (%-punt) | 0,8       | 0,6       |
| Ebitda-percentages verbetering (%-punt)   | 0,7       | 1,9       |
| WACC (na belasting)                       | 8,9       | 9,4       |

De gehanteerde disconteringsvoet vóór belastingen is afgeleid van de vermogenskostenvoet (WACC). De WACC is door een professionele externe partij berekend, waarbij de gehanteerde parameters zijn afgeleid van de peergroup en marktgegevens. De verwachte Ebitda-groei wordt uitgedrukt als de samengestelde jaarlijkse groei als percentage van de omzet in de vijf jaar van de gehanteerde projecties.

Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van beide kasstroomgenererende eenheden hoger is dan het netto geïnvesteerd vermogen en derhalve is er geen bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord.

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

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

#### Veronderstellingen 2025-2029 België

| in %                                      | Gehanteerd | Scenario       |
|---|------------|----------------|
|   |            | nihil headroom |
| Eindwaarde-groei                          | 2,0        | (28,3)         |
| Omzetgroei                                | 6,6        | 1,2            |
| Brutowinstpercentage verbetering (%-punt) | 0,6        | 0,5            |
| Ebitda-percentages verbetering (%-punt)   | 1,9        | 1,8            |
| WACC (na belasting)                       | 9,4        | 11,7           |

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

| x € miljoen   | 2024       | 2023       |
|---|------------|------------|
| <b>Aan overnames gerelateerde immateriële activa</b>      |            |            |
| Klantrelaties   | 48         | 55         |
| Vestigingsplaatsen  | 34         | 38         |
| Merknamen   | 5          | 5          |
|   | <b>87</b>  | <b>98</b>  |
| <b>Niet aan overnames gerelateerde immateriële activa</b> |            |            |
| Software  | 36         | 41         |
| Activa in uitvoering                                      | 4          | 4          |
|   | <b>40</b>  | <b>45</b>  |
| <b>Stand einde boekjaar</b>                               | <b>127</b> | <b>143</b> |

### **Bijzondere waardevermindering software**

De bijzondere waardevermindering op software van € 17 miljoen in 2023 betreft het gedeelte van de in 2022 in gebruik genomen ERP software, dat voornamelijk toeziet op geïmplementeerde modules voor bezorgservice functionaliteiten welke op basis van een beoordeling van de technische werking en het aangepaste plan van aanpak voor de verdere ERP-implementatie, in het vierde kwartaal van 2023 buiten gebruik zijn gesteld en opnieuw geconfigureerd en geïmplementeerd dienen te worden teneinde toekomstige economische voordelen voort te brengen. Deze bijzondere waardevermindering is gealloceerd aan beide segmenten Nederland en België. In 2024 heeft een beoordeling van de resterende positie plaatsgevonden waaruit geen noodzaak tot verdere afwaardering is gebleken.

We hebben geen indicaties die leiden tot een mogelijke potentiële bijzondere waardevermindering ten aanzien van de overige immateriële vaste activa.

### **Afschrijvingstermijn software**

In 2024 zijn de afschrijvingstermijnen van de in 2022 in gebruik genomen ERP software herzien als gevolg van de meest recente plannen voor de verdere ontwikkeling en implementatie van het nieuwe ERP landschap. In 2024 hebben we, in het licht van het nieuwe integrale plan voor SAP, het contract met SAP en het jaarplan 2025, de verwachting uitgesproken dat SAP vanaf 2026 live zal worden gebracht. Uitgaande van de afschrijvingsstermijn van 5 jaar loopt de verwachte levensduur tot en met ultimo 2031. We hanteren dan bij de nieuwe oplevermomenten dezelfde termijn van 5 jaar.

## 11. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

| x € miljoen  | <b>Bedrijfs-<br/>gebouwen<br/>en<br/>terreinen</b> | <b>Machines<br/>en<br/>Installaties</b> | <b>Andere<br/>vaste<br/>bedrijfs-<br/>middelen</b> | <b>Activa in<br/>uitvoering</b> | <b>Totaal</b> |
|--|--|---|--|---------------------------------|---------------|
| Kostprijs  | 432  | 75                                      | 185  | 8                               | 700           |
| Cumulatieve afschrijvingen                         | (196)  | (62)                                    | (161)  | 0                               | (419)         |
| <b>Stand per 31 december 2022</b>                  | <b>236</b>   | <b>13</b>                               | <b>24</b>  | <b>8</b>                        | <b>281</b>    |
| Investeringen                                      | 18   | 6                                       | 32   | 9                               | 65            |
| Desinvesteringen                                   | (3)  | 0                                       | 0  | 0                               | (3)           |
| Acquisities  | 0  | 0                                       | 1  | 0                               | 1             |
| Overboekingen                                      | 4  | 2                                       | 2  | (8)                             | 0             |
| Afschrijvingen                                     | (16)   | (5)                                     | (17)   | 0                               | (38)          |
| Bijzondere waardeverminderingen                    | (1)  | 0                                       | 0  | 0                               | (1)           |
| Overboekingen naar activa aangehouden voor verkoop | (9)  | 0                                       | 0  | 0                               | (9)           |
| Totaal mutaties                                    | (7)  | 3                                       | 18   | 1                               | 15            |
| Kostprijs  | 431  | 81                                      | 213  | 9                               | 734           |
| Cumulatieve afschrijvingen                         | (202)  | (65)                                    | (171)  | 0                               | (438)         |
| <b>Stand per 31 december 2023</b>                  | <b>229</b>   | <b>16</b>                               | <b>42</b>  | <b>9</b>                        | <b>296</b>    |
| Investeringen                                      | 10   | 4                                       | 25   | 7                               | 46            |
| Desinvesteringen                                   | (2)  | 0                                       | (6)  | 0                               | (8)           |
| Acquisities  | 0  | 0                                       | 9  | 0                               | 9             |
| Overboekingen                                      | 4  | 2                                       | 2  | (8)                             | 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                                    | (4)  | 1                                       | 11   | (1)                             | 7             |
| Kostprijs  | 437  | 86                                      | 227  | 8                               | 758           |
| Cumulatieve afschrijvingen                         | (212)  | (69)                                    | (174)  | 0                               | (455)         |
| <b>Stand per 31 december 2024</b>                  | <b>225</b>   | <b>17</b>                               | <b>53</b>  | <b>8</b>                        | <b>303</b>    |

### Investerings

In 2024 zijn 26 (elektrische) vrachtwagens aangeschaft. Deze zijn gefinancierd middels een leasefaciliteit. Voor een toelichting op de leasefaciliteit, inclusief zekerheden, wordt verwezen naar Note 22 Leningen. Daarnaast is er voor onze bezorglocatie in Amsterdam geïnvesteerd in laadpleinvoorzieningen voor de elektrische vrachtwagens en in de mechanisering van het emballageproces.

### Desinvesteringen

In 2024 is er een aantal vrachtwagens en panden verkocht middels sale & leaseback transacties. De toelichting hiervan is opgenomen bij toelichting 12 'Activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen'. Overige desinvesteringen betreffen voornamelijk de verkoop van vrachtwagens.

### Activa in uitvoering

De Groep is voortdurend actief met de verwerving, uitbreiding dan wel verbetering van zelfbediening- en/of bezorgservicegroothandels.

Na afronding van een project worden activa in uitvoering overgeboekt naar de betreffende categorieën in de materiële vaste activa.

### Zelfbedienings- en bezorgservicegroothandels

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

| x € miljoen                           | 2024       | 2023       |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Terreinen                             | 52         | 53         |
| Gebouwen                              | 98         | 106        |
| <b>Eigen gebouwen en terreinen</b>    | <b>150</b> | <b>159</b> |
| Terreinen huurpanden                  | 2          | 2          |
| Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden | 73         | 68         |
| <b>Huurpanden en terreinen</b>        | <b>75</b>  | <b>70</b>  |
| <b>Stand einde boekjaar</b>           | <b>225</b> | <b>229</b> |

De oppervlakte van de terreinen belooft 617.644. m<sup>2</sup> (2023: 635.894 m<sup>2</sup>) waarvan 288.000 m<sup>2</sup> voor het centrale complex (2023: 288.000 m<sup>2</sup>).

|                                | Aantal    |           | Bvo <sup>1</sup> |            | Boekwaarde (x € miljoen) |            |
|--------------------------------|-----------|-----------|------------------|------------|--------------------------|------------|
|                                | 2024      | 2023      | 2024             | 2023       | 2024                     | 2023       |
| Zelfbedieningsgroothandels     | 27        | 29        | 164              | 194        | 82                       | 87         |
| Bezorgservicegroothandels      | 1         | 1         | 18               | 13         | 12                       | 13         |
| Productiebedrijven             | 1         | 1         | 3                | 3          | 1                        | 1          |
| Centrale complex               | 1         | 1         | 154              | 154        | 53                       | 56         |
| Buiten gebruik gestelde activa | 0         | 0         | 0                | 0          | 0                        | 0          |
| Overige                        | 1         | 2         | 4                | 5          | 2                        | 2          |
| <b>Einde boekjaar</b>          | <b>31</b> | <b>34</b> | <b>343</b>       | <b>369</b> | <b>150</b>               | <b>159</b> |

<sup>1</sup> Bruto vloeroppervlak x 1.000 m<sup>2</sup>.



## 12. Activa met gebruiksrecht en leaseverplichtingen

Het verloop van de activa met gebruiksrecht kan als volgt worden weergegeven:

| x € miljoen                        | Bedrijfs-<br>gebouwen | Andere<br>bedrijfs-<br>middelen | Totaal     |
|------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|------------|
| Kostprijs                          | 355                   | 6                               | 361        |
| Cumulatieve afschrijvingen         | (155)                 | (3)                             | (158)      |
| <b>Stand per 31 december 2022</b>  | <b>200</b>            | <b>3</b>                        | <b>203</b> |
| Toevoegingen                       | 17                    | 4                               | 21         |
| Acquisities                        | 33                    | 1                               | 34         |
| Verlengingen                       | 10                    | 0                               | 10         |
| Inkortingen                        | (3)                   | 0                               | (3)        |
| Beëindigingen                      | 0                     | 0                               | 0          |
| Afschrijvingen                     | (24)                  | (3)                             | (27)       |
| Bijzondere<br>waardeverminderingen | (1)                   | 0                               | (1)        |
| Indexeringen                       | 13                    | 0                               | 13         |
| Totaal mutaties                    | 45                    | 2                               | 47         |
| Kostprijs                          | 423                   | 9                               | 432        |
| Cumulatieve afschrijvingen         | (178)                 | (4)                             | (182)      |
| <b>Stand per 31 december 2023</b>  | <b>245</b>            | <b>5</b>                        | <b>250</b> |
| Toevoegingen                       | 7                     | 9                               | 16         |
| Acquisities                        | 0                     | 0                               | 0          |
| Verlengingen                       | 21                    | 0                               | 21         |
| Inkortingen                        | 0                     | 0                               | 0          |
| Beëindigingen                      | 0                     | 0                               | 0          |
| Afschrijvingen                     | (25)                  | (4)                             | (29)       |
| Bijzondere<br>waardeverminderingen | 0                     | 0                               | 0          |
| Indexeringen                       | 5                     | 0                               | 5          |
| Totaal mutaties                    | 8                     | 5                               | 13         |
| Kostprijs                          | 453                   | 16                              | 469        |
| Cumulatieve afschrijvingen         | (200)                 | (6)                             | (206)      |
| <b>Stand per 31 december 2024</b>  | <b>253</b>            | <b>10</b>                       | <b>263</b> |

### Toevoegingen en acquisities

In 2024 zijn de vrachtwagens die zijn overgenomen als onderdeel van de acquisitie van Simon Loos ondergebracht in een leasefaciliteit middels een sale & leaseback transactie. Hierop is geen boekwinst gerealiseerd. De looptijd van de leaseovereenkomst is 5 jaar. Er is sprake van een terugkoopoptie, waarvan de verwachting is dat deze niet geactiveerd gaat worden. Doel van deze transactie is de optimalisering van kasstromen ter realisatie van een efficiëntere en goedkopere financieringsstructuur voor de Groep. De totale binnenkomende kasstroom als gevolg van deze transactie is € 5 miljoen.

In 2024 heeft de Groep een pand in Groningen verkocht middels een sale & leaseback transactie. Hierop is een boekwinst gerealiseerd van € 2 miljoen. De looptijd van de leaseovereenkomst is 9 maanden, zonder een verlengingsoptie. Er is geen sprake van een terugkoopoptie. De transactie houdt verband met een relocatie binnen de stad Groningen. De totale binnenkomende kasstroom in 2024 als gevolg van deze transactie is € 4 miljoen.

In 2024 is een pand in Luik verkocht middels een sale & leaseback transactie. Hierop is een boekwinst gerealiseerd van € 0 miljoen. De looptijd van de leaseovereenkomst is vijftien jaar met een tweetal verlengingsopties van ieder 5 jaar. Er is geen sprake van een terugkoopoptie. De totale binnenkomende kasstroom in 2024 als gevolg van deze transactie is € 5 miljoen. Alle zelfbedieningsgroothandels in België zijn nu eigendom van derden en er zijn langetermijnhuurcontracten aanwezig met verlengingsopties.

De looptijd van de leaseverplichtingen is als volgt:

| x € miljoen                     | 2024       | 2023       |
|---------------------------------|------------|------------|
| Langlopende leaseverplichtingen | 267        | 255        |
| Kortlopende leaseverplichtingen | 29         | 26         |
| <b>Stand einde boekjaar</b>     | <b>296</b> | <b>281</b> |

De mutaties met betrekking tot de totale leaseverplichtingen bestaan uit: € 25 miljoen toevoegingen (waarvan € 8 miljoen oprenting), € 21 miljoen verlengingen en overige aanpassingen, € 5 miljoen indexering en € 36 miljoen aflossingen (inclusief rente).

De totale uitstroom van kasmiddelen bedraagt:

| x € miljoen   | 2024      | 2023      |
|---|-----------|-----------|
| Betaalde leaseaflossingen   | 36        | 33        |
| Betalingen ten aanzien van kortlopende lease-overeenkomsten, variabele leasekosten en leases van activa met een lage waarde | 5         | 5         |
| <b>Totaal einde boekjaar</b>  | <b>41</b> | <b>38</b> |

De betaalde leaseaflossingen zijn onder de kasstroom uit financierings-activiteiten gepresenteerd en de betalingen ten aanzien van kortlopende leaseovereenkomsten, variabele leasekosten en leases van activa met een lage waarde onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

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

| x € miljoen   | 2024       | 2023       |
|---|------------|------------|
| Korter dan een jaar                                 | 36         | 34         |
| Eén tot vijf jaar                                   | 127        | 118        |
| Langer dan vijf jaar                                | 186        | 178        |
| <b>Contractuele toekomstige leaseverplichtingen</b> | <b>349</b> | <b>330</b> |

De winst- en verliesrekening bevat de volgende posten met betrekking tot de leaseverplichtingen:

| x € miljoen  | 2024        | 2023        |
|--|-------------|-------------|
| Financieringslasten vanuit leasecontracten                     | (8)         | (6)         |
| Variabele leasekosten niet opgenomen in de leaseverplichtingen | (2)         | (2)         |
| Opbrengsten uit sub-leases                                     | 1           | 1           |
| Kosten van kortlopende leaseovereenkomsten                     | (2)         | (2)         |
| Kosten van leaseovereenkomsten met een lage waarde             | (1)         | (1)         |
| <b>Totaal geboekt in de winst- en verliesrekening</b>          | <b>(12)</b> | <b>(10)</b> |

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

| x € miljoen  | 2024     | 2023     |
|--|----------|----------|
| Korter dan een jaar                                      | 1        | 1        |
| Eén tot vijf jaar  | 2        | 1        |
| Langer dan vijf jaar                                     | 0        | 0        |
| <b>Contractuele toekomstige inkomsten uit sub-leases</b> | <b>3</b> | <b>2</b> |

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 verlengingsoptie 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 € 29 miljoen (2023: € 28 miljoen). De impact op Ebit en Ebitda is niet materieel.

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

| x € miljoen                        | 2024      | 2023      |
|------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>Geassocieerde deelnemingen</b>  | <b>56</b> | <b>56</b> |
| Overige financiële vaste activa    |           |           |
| Leningen aan afnemers              | 4         | 4         |
| Langlopende vorderingen            | 8         | 8         |
| Financiële sublease-overeenkomsten | 1         | 1         |
| <b>Stand einde boekjaar</b>        | <b>13</b> | <b>13</b> |

### Geassocieerde deelnemingen

De geassocieerde deelnemingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

| Eigendomspercentage per einde boekjaar                           | 2024 | 2023 |
|--|------|------|
| 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   | 0%   | 40%  |
| Spar Holding B.V., Waalwijk                                      | 45%  | 45%  |
| Coöperatie Inkoopvereniging Superunie B.A. <sup>1)</sup> , Beesd |      |      |

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

De Groep heeft in 2024 haar belang in Vemaro B.V. te Venlo verkocht in navolging op het besluit tot de beëindiging van tabaksverkoop per 1 januari 2025.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen is als volgt:

| x € miljoen  | 2024      | 2023      |
|--|-----------|-----------|
| Stand begin boekjaar                               | 56        | 56        |
| (Des)investeringen                                 | 0         | 0         |
| Overboekingen naar activa aangehouden voor verkoop | 0         | 0         |
| Resultaat  | 4         | 7         |
| Dividend   | (4)       | (7)       |
| <b>Stand einde boekjaar</b>                        | <b>56</b> | <b>56</b> |

Voor de materiële geassocieerde deelneming, Spar Holding B.V., zijn de samengevatte financiële gegevens, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2023, respectievelijk 2022) opgenomen in de onderstaande tabel. Voor de overige geassocieerde deelnemingen zijn de samengevatte financiële gegevens, uitgaande van het eigendomspercentage van de Groep, volgens hun laatst bekende jaarrekening (derhalve 2023, respectievelijk 2022) toegelicht.

<sup>1)</sup> Betreft lidmaatschap in inkooporganisatie

| x € miljoen                   | Spar Holding B.V. |      | Overige geassocieerde deelnemingen |      |
|-------------------------------|-------------------|------|------------------------------------|------|
|                               | 2023              | 2022 | 2023                               | 2022 |
| Vaste activa                  | 33                | 27   | 4                                  | 4    |
| Vlottende activa              | 100               | 103  | 9                                  | 19   |
| Langlopende verplichtingen    | 1                 | 1    | 1                                  | 1    |
| Kortlopende verplichtingen    | 81                | 74   | 6                                  | 17   |
| Eigen vermogen einde boekjaar | 51                | 55   | 6                                  | 5    |
| Omzet                         | 760               | 718  | 51                                 | 274  |
| Winst (verlies)               | 11                | 14   | 2                                  | 2    |

Voor geassocieerde deelneming Spar Holding B.V. is de waardering van de deelneming hoger dan het proportioneel belang in het eigen vermogen. Dit verschil is voornamelijk toe te schrijven aan het verschil tussen de verkrijgingsprijs en het eigen vermogen, zoals goodwill, ontstaan bij de acquisitie in 2007. Op dit verschil is in het verleden geen bijzondere waardevermindering verwerkt.

### Overige financiële vaste activa

De langlopende vorderingen betreffen vorderingen uit hoofde van de overeengekomen relocatie van De Kweker in Amsterdam, die gedeeltelijk aan de voormalige eigenaar toe zullen komen (gerapporteerd onder de overige langlopende verplichtingen). 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                        | 2024       | 2023       |
|------------------------------------|------------|------------|
| Centraal distributiecentrum Veghel | 90         | 86         |
| Vestigingen                        | 162        | 170        |
| Emballage                          | 10         | 10         |
| Voorraden onderweg                 | 5          | 2          |
| <b>Stand einde boekjaar</b>        | <b>267</b> | <b>268</b> |

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar de verwachte opbrengstwaarde begrepen van € 4 miljoen (2023: € 4 miljoen). De voorraadkosten die zijn opgenomen in de kostprijs van de omzet bedragen in 2024 € 2.125 miljoen (2023: € 2.097 miljoen)

## 15. Handels- en overige vorderingen

| x € miljoen                 | 2024       | 2023       |
|-----------------------------|------------|------------|
| Debiteuren                  | 178        | 190        |
| Leveranciers                | 53         | 54         |
| <b>Stand einde boekjaar</b> | <b>231</b> | <b>244</b> |

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekende creditnota's. Deze zijn in de branche gebruikelijk. De bonussen en vergoedingen zijn afhankelijk van inkoopvolumes en betaalgedrag en worden deels pas na het einde van het boekjaar definitief vastgesteld. Dit leidt tot een schattingselement bij het bepalen van de openstaande vordering. Hierbij maakt de Groep gebruik van een prognosetool waarin de werkelijke inkopen en geldende bonuscondities zijn opgenomen.

Een deel van de debiteuren is verkocht als onderdeel van een nieuwe securitisatieovereenkomst. Deze financiering is opgenomen in toelichting 22. Doordat onder andere belangrijke risico's, zoals de blootstelling aan krediet- en marktrisico's, niet substantieel zijn overgedragen aan de financier, maar behouden zijn door de Groep, blijven deze verkochte debiteuren geclassificeerd als vlottende activa op de balans.

Informatie over de blootstelling van de Groep aan krediet- en marktrisico's en de ouderdomsanalyse voor handelsvorderingen is opgenomen in toelichting 25.

Op de post debiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 7 miljoen (2023: € 7 miljoen). Deze afwaardering is onder IFRS 9 bepaald op basis van het model voor het bepalen van de voorziening voor verwachte kredietverliezen. Bij het bepalen van de voorziening zijn de leveranciersbonussen niet in mindering gebracht, aangezien de Groep deze separaat beoordeelt.

Het verloop van deze post is als volgt:

| x € miljoen                            | 2024     | 2023     |
|--|----------|----------|
| Stand begin boekjaar                   | 7        | 5        |
| Afgeboekte posten                      | (1)      | (1)      |
| Toegevoegd ten laste van het resultaat | 1        | 3        |
| <b>Stand einde boekjaar</b>            | <b>7</b> | <b>7</b> |

## 16. Overige vlottende activa

| x € miljoen                      | 2024      | 2023      |
|----------------------------------|-----------|-----------|
| Contractactiva                   | 5         | 4         |
| Vooruitbetaalde kosten           | 5         | 17        |
| Nog te ontvangen inkoopkortingen | 0         | 0         |
| Overige vorderingen              | 48        | 16        |
| <b>Stand einde boekjaar</b>      | <b>58</b> | <b>37</b> |

Onder de overige vlottende activa is een bedrag opgenomen van € 7 miljoen aan aangegane en betaalde verplichtingen voor transportmaterieel en koelapparatuur die aan het begin van 2025 zullen worden geleverd. Er is tevens een bedrag van € 23 miljoen opgenomen inzake vooruitbetaalde klantbonussen.

Onder de contractactiva zijn specifieke signing fees met afnemers opgenomen. Op de post contractactiva is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 0 miljoen (2023: € 0 miljoen). Het verloop van de contractactiva is als volgt:

| x € miljoen                 | 2024     | 2023     |
|-----------------------------|----------|----------|
| Stand begin boekjaar        | 4        | 4        |
| Uitgekeerd                  | 4        | 3        |
| Amortisatie                 | (3)      | (3)      |
| <b>Stand einde boekjaar</b> | <b>5</b> | <b>4</b> |

## 17. Geldmiddelen

| x € miljoen                     | 2024      | 2023      |
|---------------------------------|-----------|-----------|
| Kassaldi en stortingen onderweg | 11        | 8         |
| Vrije banksaldi                 | 67        | 24        |
| <b>Stand einde boekjaar</b>     | <b>78</b> | <b>32</b> |

## 18. Activa aangehouden voor verkoop

### Vaste activa aangehouden voor verkoop

In 2024 zijn onroerend goed objecten in Nederland en België met een boekwaarde van in totaal € 9 miljoen verkocht. Het betreft twee panden in Nederland die met de herinrichting van een bedrijventerrein geleidelijk op afroep ingeleverd zijn. Daarnaast zijn een pand en terrein in België verkocht. Het pand is terug geleased. Hierop is een boekverlies van € 0 miljoen gerealiseerd, dat verantwoord is onder de overige bedrijfsopbrengsten.

Het verloop van deze post is als volgt:

| x € miljoen                 | 2024     | 2023     |
|-----------------------------|----------|----------|
| Stand begin boekjaar        | 9        | 1        |
| Overboekingen               | 0        | 9        |
| Verkopen                    | (9)      | (1)      |
| <b>Stand einde boekjaar</b> | <b>0</b> | <b>9</b> |

## 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 2024 bedraagt het aantal geplaatste en volgestorte aandelen 44.255.015 (2023: 44.255.015) en vertegenwoordigt een kapitaal van € 2.655.300,90 (per 31 december 2023: € 2.655.300,90).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

| x 1                           | 2024              | 2023              |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| Stand begin boekjaar          | 44.186.315        | 44.186.315        |
| Effect mutatie eigen aandelen | (75.000)          | 0                 |
| <b>Stand einde boekjaar</b>   | <b>44.111.315</b> | <b>44.186.315</b> |

Alle aandeelhouders zijn gerechtigd tot dividend zoals dit van tijd tot tijd wordt gedeclareerd en hebben het recht om per aandeel een stem uit te brengen tijdens aandeelhoudersvergaderingen. Het verloop van het eigen vermogen is nader gespecificeerd in het Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen.

### Agio

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

### Ingehouden winsten

Van deze reserve is € 21 miljoen (2023: € 20 miljoen) 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.

### Onverdeelde winst/dividend

Het dividend over 2023 is in de Aandeelhoudersvergadering op 27 maart 2024 vastgesteld op € 0,30 per aandeel.

Na balansdatum heeft de Directie met goedkeuring van de Raad van Commissarissen het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan ten aanzien van de winst over 2024:

| x € miljoen  | 2024      | 2023     |
|--|-----------|----------|
| Uitgekeerd interim-dividend<br>(2024: € 0,30 per aandeel; 2023 € 0,33)   | 13        | 13       |
| Beschikbaar voor slotdividend<br>(2024: € 0,10 per aandeel; 2023 € 0,00) | 5         | 0        |
| Toevoeging (onttrekking) aan de overige reserves                         | 6         | (7)      |
| <b>Winst over het boekjaar</b>   | <b>24</b> | <b>6</b> |

### 20. Winst per aandeel

De berekening van de gewone- en verwaterde winst (verlies) per aandeel is gebaseerd op de winst (verlies), toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap en het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen en het gewogen gemiddeld aantal verwaterde uitstaande aandelen.

| x € miljoen                                    | 2024 | 2023 |
|--|------|------|
| Winst (verlies) over het boekjaar              | 24   | 6    |
| Gewone winst (verlies) per aandeel (x € 1)     | 0,54 | 0,14 |
| Verwaterde winst (verlies) per aandeel (x € 1) | 0,54 | 0,14 |

| x 1  | 2024       | 2023       |
|--|------------|------------|
| Totaal geplaatste en volgestorte aandelen              | 44.255.015 | 44.255.015 |
| Ingekochte eigen aandelen                              | 143.700    | 68.700     |
| Uitstaande aandelen                                    | 44.111.315 | 44.186.315 |
| Verwaterde aandelen                                    | 0          | 0          |
| Uitstaande aandelen na verwatering                     | 44.111.315 | 44.186.315 |
| Gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen          | 44.148.815 | 44.237.840 |
| Verwaterd gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen | 44.148.815 | 44.237.840 |

De ingekochte eigen aandelen betreffen ingekochte treasury shares ter afdekking van de verplichtingen van de langetermijnbonusplannen.

### 21. Overige voorzieningen en overige langlopende verplichtingen

De langlopende overige voorzieningen hebben betrekking op garantie-verplichtingen.

De overige langlopende verplichtingen bevat een verplichting in relatie tot de onder de financiële vaste activa opgenomen langlopende vordering in verband met de relocatie van De Kweker.

## 22. Leningen

| x € miljoen   | Rente    | Resterende looptijd (jaren) | 2024       | 2023       |
|---|----------|-----------------------------|------------|------------|
| € 40 mln-lening (Bullet)  | 1,67%    | 1                           | 40         | 40         |
| € 20 mln-lening   | 3,84%    | 5                           | 16         | 0          |
| € 61 mln- lening <sup>1)</sup>  | variabel | 2                           | 61         | 61         |
| <b>Langlopende leningen (inclusief aflossingsverplichtingen &lt;1 jaar)</b> |          |                             | <b>117</b> | <b>101</b> |
| Kortlopende leningen voor financieringsactiviteiten <sup>1)</sup>           |          |                             | 124        | 100        |
| Kortlopende leningen voor operationele activiteiten                         |          |                             | 0          | 0          |
| <b>Stand einde boekjaar</b>   |          |                             | <b>241</b> | <b>201</b> |
| <b>Aflossingsverplichtingen</b>   |          |                             |            |            |
| Binnen 1 jaar   |          |                             | 43         | 0          |
| Tussen 1 en 5 jaar <sup>1)</sup>  |          |                             | 74         | 101        |
| Na 5 jaar   |          |                             | 0          | 0          |
| <b>Stand einde boekjaar</b>   |          |                             | <b>117</b> | <b>101</b> |

De Groep heeft in april 2023 een herfinancieringstraject afgerond en ervoor gekozen om met drie grote Nederlandse banken een gecommiteerde faciliteit van in totaal € 260 miljoen af te sluiten. Deze nieuwe faciliteit bestaat uit twee componenten. Een driejarige component van € 160 miljoen met een verlengingsoptie van één of twee jaar, opgesplitst in een lening van € 61 miljoen en een bankfaciliteit van € 99 miljoen. De lening dient meerdere keren per jaar actief verlengd te worden op het aflossingsmoment gedurende de (driejarige) looptijd. De tweede component bedraagt € 100 miljoen met een looptijd van een jaar en een verlengingsoptie van een jaar (tot en met april 2025). Beide componenten kennen een variabele rente. In 2024 heeft de Groep € 50 miljoen afgelost op de tweede component. Van deze faciliteiten is per einde van het boekjaar € 111 miljoen benut bestaande uit de lening van € 61 miljoen en het restant van de tweede component voor een bedrag van € 50 miljoen.

<sup>1)</sup> In verband met een aanpassing in IAS 1 zijn de vergelijkende cijfers gewijzigd, zie onderdeel E1 Stelselwijziging IAS van de grondslagen.

### Langlopende leningen

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, aflossing zal plaatsvinden in 2025.

In 2019 is 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.

Van de in april 2023 afgesloten gecommiteerde faciliteit is per einde boekjaar € 61 miljoen opgenomen onder de langlopende leningen.

De Groep heeft in januari 2024 een leasefaciliteit afgesloten met een maximum bedrag van € 20 miljoen en een looptijd van 15 maanden. Hierna blijft iedere trekkingsovereenkomst die al is afgesloten, onverkort van kracht. De faciliteit is bedoeld voor het onderbrengen van aangekochte bedrijfsmiddelen. Als onderpand voor de leasefaciliteit zijn de aangekochte bedrijfsmiddelen beschikbaar gesteld.

Ultimo 2024 is € 16 miljoen gebruikt van de faciliteit met een gemiddelde rentepercentage van 3,84%. De looptijd van iedere tranche is vijf jaar. Het verschil van € 4 miljoen tussen het gebruikte bedrag in de faciliteit en de stand van de lening wordt verklaard door bedrijfsmiddelen aangekocht als onderdeel van de acquisitie van Simon Loos, die classificeren als lease onder IFRS 16 en derhalve als leaseverplichting op de balans zijn opgenomen.

Er zijn voor langlopende leningen geen andere zekerheden gesteld.

Het verloop van de langlopende leningen is als volgt:

| x € miljoen   | 2024      | 2023       |
|---|-----------|------------|
| Stand begin boekjaar  | 101       | 140        |
| Opname langlopende leningen                                     | 16        | 61         |
| Aflossingen langlopende leningen                                | 0         | (70)       |
| Langlopende leningen  | 117       | 131        |
| Overboekingen naar kortlopend gedeelte van langlopende leningen | (43)      | (30)       |
| <b>Stand einde boekjaar</b>                                     | <b>74</b> | <b>101</b> |

### Kortlopende leningen

Er zijn voor kortlopende leningen aan de kredietinstellingen die toezien op de financieringsfaciliteit geen zekerheden gesteld.

Van de in april 2023 afgesloten gecommitteerde faciliteit is per einde boekjaar € 50 miljoen opgenomen onder de kortlopende leningen.

De Groep is in september 2024 een overeenkomst aangegaan, waarbij de handelsvorderingen van Sligro Food Groep Nederland B.V. worden verkocht. Maandelijks worden handelsvorderingen juridisch overgedragen, maar het risico van oninbaarheid blijft voornamelijk bij de Groep. Ultimo

2024 bedroeg de (kortlopende) kredietfaciliteit onder de securitisatieregeling € 74 miljoen. De looptijd van de overeenkomst is één jaar, eindigend op 11 september 2025, of eerder indien niet aan de voorwaarden van de overeenkomst wordt voldaan. Deze voorwaarden betreffen voornamelijk een Delinquency Ratio van 1,56%, een Default ratio van 0,99%, een Dilution Ratio van 6,37% en een DBO van 22 dagen. De overeenkomst is als kortlopende schuld verantwoord. Het rentepercentage bedraagt de cost of funds plus een variabele opslag. De belangrijkste voorwaarden betreffen de beperkingen aan de kwaliteit van de verkochte handelsvorderingen en de nakoming van betalingsverplichtingen. De verpanding van de bankrekeningen waarop de debiteurenbetalingen worden ontvangen is opgenomen als zekerheid in de kredietfaciliteit. Het maximale bedrag van de securitisatiefinanciering bedraagt € 85 miljoen. De securitisatiefinanciering is, op basis van de financieringsovereenkomsten, geen onderdeel van de netto rentedragende schuld die gehanteerd wordt in de onderstaande ratio's.

Er zijn voor deze leningen geen andere zekerheden gesteld.

Het verloop van de kortlopende leningen, hierin is het kortlopend gedeelte van de langlopende leningen niet opgenomen, is als volgt:

| x € miljoen                      | 2024       | 2023       |
|----------------------------------|------------|------------|
| Stand begin boekjaar             | 100        | 0          |
| Opname kortlopende leningen      | 74         | 100        |
| Aflossingen kortlopende leningen | (50)       | 0          |
| <b>Stand einde boekjaar</b>      | <b>124</b> | <b>100</b> |

### Kortlopend gedeelte van de langlopende leningen

Het verloop van het kortlopend gedeelte van de langlopende leningen is als volgt:

| x € miljoen  | 2024      | 2023     |
|--|-----------|----------|
| Stand begin boekjaar                                     | 0         | 30       |
| Overboekingen van langlopende leningen                   | 43        | 0        |
| Aflossingen kortlopend gedeelte van langlopende leningen | 0         | (30)     |
| <b>Stand einde boekjaar</b>                              | <b>43</b> | <b>0</b> |



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

- Op basis van de in de jaarrekening gerapporteerde cijfers op 31 december 2024:

|   | Voorwaarde | Werkelijk |
|---|------------|-----------|
| Gecommitteerde faciliteit: Netto rente-dragende schuld / ebitda | < 3,5      | 2,8       |
| USPP lening: Netto rentedragende schuld / ebitda                | < 3,0      | 3,3       |

- Op basis van contractueel overeengekomen genormaliseerde cijfers op 31 december 2024:

In de documentatie van de faciliteiten is opgenomen dat indien wijzigingen in boekhoudregels optreden en daardoor buiten de grenzen van de conventanten wordt getreden, gerapporteerd mag worden op basis van de regels die van toepassing waren voor de wijziging. Als gevolg hiervan wordt getoetst op cijfers exclusief toepassing van IFRS 16. Als gevolg van het nieuwe securitisatieprogramma in 2024 is de definitie van de netto rente-dragende schuld voor de ratio berekening van de kortlopende schulden gewijzigd. De securitisatiefinanciering maakt geen deel uit van de netto rentedragende schuld.

|   | Voorwaarde | Werkelijk |
|---|------------|-----------|
| Gecommitteerde faciliteit: Netto rente-dragende schuld / ebitda | < 3,5      | 0,8       |
| USPP lening: Netto rentedragende schuld / ebitda                | < 3,0      | 1,6       |

Aan de gestelde ratio's conform methode 2 wordt per einde boekjaar voldaan.

### 23. Overige belastingen en premies

| x € miljoen                                  | 2024      | 2023      |
|--|-----------|-----------|
| BTW, accijnzen en afvalbeheersbijdrage       | 19        | 28        |
| Loonheffing en premies sociale verzekeringen | 7         | 9         |
| Pensioenpremies                              | 0         | 0         |
| <b>Stand einde boekjaar</b>                  | <b>26</b> | <b>37</b> |

### 24. Overige schulden en overlopende passiva

| x € miljoen                 | 2024       | 2023       |
|-----------------------------|------------|------------|
| Personeel                   | 27         | 27         |
| Klantenbonussen             | 38         | 41         |
| Emballage                   | 9          | 9          |
| Nog te ontvangen facturen   | 59         | 22         |
| Overige                     | 1          | 20         |
| <b>Stand einde boekjaar</b> | <b>134</b> | <b>119</b> |

De klantbonussen betreffen bonussen die veelal zijn gebaseerd op jaarafspraken. De bonussen zijn mede afhankelijk van de volumes die klanten afnemen en worden grotendeels pas na het einde van het boekjaar definitief vastgesteld en afgerekend. Dit leidt tot een schattingselement bij het bepalen van de openstaande schuld per balansdatum. Hierbij maakt de Groep gebruik van een prognosetool waarin de werkelijke verkopen en geldende bonuscondities zijn opgenomen.

Onder de schulden aan personeel zijn onder meer 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 2024 beliepen de vorderingen op foodservice-afnemers, opgenomen onder financiële activa, € 4 miljoen (2023: € 4 miljoen).

Het kredietrisico dat de Groep loopt, met name op de vorderingen op foodservice-afnemers, is opnieuw beoordeeld.

De ouderdom van deze debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

| x € miljoen                 | 2024       | 2023       |
|-----------------------------|------------|------------|
| < 1 maand                   | 139        | 159        |
| 1 - 3 maanden               | 33         | 23         |
| 3 - 12 maanden              | 6          | 8          |
| > 12 maanden                | 0          | 0          |
| <b>Stand einde boekjaar</b> | <b>178</b> | <b>190</b> |

De Groep heeft ultimo 2024 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 53 miljoen (2023: € 54 miljoen). Deze vorderingen hebben hoofdzakelijk betrekking op inkoop gerelateerde jaarafspraken, die na afloop van het jaar worden uitgekeerd. In het algemeen is de Groep in staat deze posten bij wanbetaling door de leverancier te verrekenen met uitstaande verplichtingen.

### Expected credit loss beoordeling

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

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

| x € miljoen                 | 2024                                |                  |                         |
|-----------------------------|-------------------------------------|------------------|-------------------------|
|                             | Gemiddeld gewogen verliespercentage | Bruto boekwaarde | Verwacht kredietverlies |
| < 1 maand                   | 0,12%                               | 139              | 0                       |
| 1 - 3 maanden               | 1,37%                               | 34               | 1                       |
| 3 - 12 maanden              | 3,53%                               | 6                | 0                       |
| > 12 maanden                | 43,47%                              | 1                | 1                       |
| Dubieuze debiteuren         | 90,66%                              | 5                | 5                       |
| <b>Stand einde boekjaar</b> |                                     | <b>185</b>       | <b>7</b>                |

| x € miljoen                 | <b>2023</b>  |                                   |  |
|-----------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                             | <b>Gemiddeld<br/>gewogen<br/>verlies-<br/>percentage</b> | <b>Bruto<br/>boek-<br/>waarde</b> | <b>Verwacht<br/>krediet-<br/>verlies</b> |
| < 1 maand                   | 0,15%  | 159                               | 0  |
| 1 - 3 maanden               | 0,89%  | 23                                | 0  |
| 3 - 12 maanden              | 11,59%   | 9                                 | 1  |
| > 12 maanden                | 100,00%  | 1                                 | 1  |
| Dubieuze debiteuren         | 94,74%   | 5                                 | 5  |
| <b>Stand einde boekjaar</b> |  | <b>197</b>                        | <b>7</b>                                 |

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 € 0 miljoen (2023: € 0 miljoen).

#### Liquiditeitsrisico

De Groep streeft ernaar om voldoende liquiditeiten aan te houden (mede in de vorm van toezeggingen door financiële instellingen), zodat zij te allen tijde aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit wordt onder andere bereikt door bij de financiering van de bedrijfsactiviteiten van een mix van lange- en korte termijn kredieten gebruik te maken, met gespreide aflossingsschema's. Bovendien is de beschikbaarheid van € 260 miljoen aan korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar.

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

| x € miljoen                            | <b>Langlopende<br/>verplichtingen</b> | <b>Kortlopende<br/>verplichtingen</b> |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|
| < 1 jaar                               | 46                                    | 128                                   |
| 1 - 5 jaar                             | 78                                    | 0                                     |
| > 5 jaar                               | 0                                     | 0                                     |
| <b>Contractuele kasstromen</b>         | <b>124</b>                            | <b>128</b>                            |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2024</b> | <b>117</b>                            | <b>124</b>                            |

#### 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 19 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa 2 maanden. De Groep heeft geen valutatermijncontracten. Het valutaffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

#### Kapitaalbeheer

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

### Reële waarde

De boekwaarde van financiële instrumenten komt nagenoeg overeen met de reële waarde. De voor verkoop aangehouden activa zijn gewaardeerd tegen reële waarde en vallen onder 'niveau 3' (eigen waarderingsmethodiek 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    | 2024                          |   | 2023                          |   |
|----------------|-------------------------------|---|-------------------------------|---|
|                | Stijgings-<br>percen-<br>tage | Effect op<br>de winst<br>voor<br>belastin-<br>gen | Stijgings-<br>percen-<br>tage | Effect op<br>de winst<br>voor<br>belastin-<br>gen |
| Rente          | 1%-punt                       | 0   | 1%-punt                       | (2)   |
| Valuta (USD)   | 1%                            | 0   | 1%                            | 0   |
| Lonen          | 1%                            | (4)   | 1%                            | (3)   |
| Olie / energie | 5%                            | (1)   | 5%                            | (1)   |
| Huurprijzen    | 5%                            | (2)   | 5%                            | (2)   |

## 26. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2024 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 22 miljoen (2023: € 22 miljoen). Deze hebben voornamelijk betrekking op investeringen in een aantal zelfbedieningsgroothandels dat in 2024 zal worden omgebouwd en bestelde elektrische vrachtwagens.

## 27. Voorwaardelijke verplichtingen

### Claims

Tegen Sligro Food Group en/of groepsmaatschappijen zijn enkele claims ingediend die door haar worden betwist, maar geen daarvan is van materiële betekenis.

## 28. Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de zogenaamde directe methode. In het kasstroomoverzicht worden geldontvangsten en -uitgaven opgenomen in plaats van opbrengsten en kosten. Acquisities zijn in het kasstroomoverzicht verwerkt voor de koopsom onder aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten. De ontvangsten van afnemers betreffen de omzet inclusief BTW en de mutatie in vorderingen op afnemers. In de betalingen aan de overheid zijn zowel afdrachten van BTW en accijnzen begrepen als afdrachten van loonheffing, premies sociale verzekering en pensioenpremies. De betaalde winstbelasting is afzonderlijk verantwoord. De aansluiting tussen de kasstroom uit bedrijfsoperaties en het bedrijfsresultaat blijkt uit de volgende opstelling:

| x € miljoen  | 2024        | 2023       |
|--|-------------|------------|
| Bedrijfsresultaat  | 43          | 15         |
| Afschrijvingen en amortisatie  | 95          | 103        |
| Bijzondere waardeverminderingen  | 0           | 19         |
| <b>Bruto bedrijfsresultaat</b>   | <b>138</b>  | <b>137</b> |
| Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten | (3)         | (7)        |
|  | <b>135</b>  | <b>130</b> |
| <b>Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:</b>                           |             |            |
| Vorraden   | 1           | (2)        |
| Handelsvorderingen en overige vlottende activa                                 | (6)         | (2)        |
| Kortlopende schulden   | (18)        | 25         |
| Voorzieningen  | 1           | 1          |
| Eigen vermogen   | 0           | 0          |
|  | <b>(22)</b> | <b>22</b>  |
| <b>Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>                                   | <b>113</b>  | <b>152</b> |

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

| x € miljoen   | 2024      | 2023      |
|---|-----------|-----------|
| Geldmiddelen  | 78        | 32        |
| Kortlopende leningen voor operationele activiteiten | 0         | 0         |
| <b>Stand einde boekjaar</b>                         | <b>78</b> | <b>32</b> |

De kortlopende leningen betreffen rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn en integraal deel uitmaken van het beheer van geldmiddelen van de Groep. Indien het saldo op deze rekening-courantkredieten door seizoenspatronen positief zijn ultimo verslaggevingsperiode worden deze als onderdeel van de geldmiddelen en kasequivalenten beschouwd.

De opname en aflossingen van kort en langlopende leningen in het kasstroomoverzicht kan als volgt worden aangesloten op het verloop van de leningen:

| x € miljoen  | 2024      | 2023      |
|--|-----------|-----------|
| Opname langlopende leningen                              | 16        | 61        |
| Opname kortlopende leningen                              | 74        | 100       |
| Aflossingen langlopende leningen                         | 0         | (70)      |
| Aflossingen kortlopend gedeelte van langlopende leningen | 0         | (30)      |
| Aflossingen kortlopende leningen                         | (50)      | 0         |
| <b>Totaal kasstromen uit leningen</b>                    | <b>40</b> | <b>61</b> |
| Opname van lang- en kortlopende leningen                 | 90        | 161       |
| Aflossingen van lang- en kortlopende leningen            | (50)      | (100)     |
| <b>Mutaties in het kasstroomoverzicht</b>                | <b>40</b> | <b>61</b> |

## 29. 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 2024 een inkoopwaarde gemoeid van € 187 miljoen (2023: € 143 miljoen) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2024 bedraagt de netto handelsschuld aan deze bedrijven € 33 miljoen (2023: € 31 miljoen). Gezien het karakter daarvan zijn deze opgenomen onder de crediteuren. Daarnaast staat er ultimo 2024 nog een positie onder de openstaande vorderingen ter hoogte van € 2 miljoen (2023: € 0 miljoen) een schuld ten aanzien van de klantbonussen ter hoogte van € 1 miljoen (2023: € 1 miljoen).

De Groep had op het gebied van tabaksartikelen een samenwerking met een partner via een 40% participatie in Vemaro B.V. De Groep garandeerde onbeperkt vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2024 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 0 miljoen (2023: € 7 miljoen). 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 2024 beliep € 650 miljoen (2023: € 647 miljoen). Ultimo 2024 bedraagt de handelsschuld € 48 miljoen (2023: € 49 miljoen). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

Voor de relatie met de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 6. Gedurende 2024 zijn per saldo 0 aandelen Sligro Food Group gekocht (2023: 0 gekocht) van Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group tegen de marktprijs.

## 30. 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 2024 een bedrag begrepen van € 91 miljoen (2023: € 99 miljoen) welke betrekking heeft op de deelnemende leveranciers. Sligro Food Group ontvangt een (geringe) vergoeding uit dit programma welke is verantwoord onder de Overige bedrijfsopbrengsten.

Sligro Food Group heeft bij twee banken een Supply Chain Finance faciliteit beschikbaar.

| x € miljoen | <b>Beschikbaar<br/>gesteld</b> | <b>Gebruikt ultimo<br/>2024</b> |
|-------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Rabobank    | 60                             | 42                              |
| ING         | 60                             | 19                              |

Per ultimo 2024 zijn er 85 leveranciers actief op het platform. Er is € 61 miljoen door de bank geïncasseerd en verdisconteerd. Gemiddeld worden de aangeboden facturen geïncasseerd na 37 dagen. De gemiddelde betalingstermijn van vergelijkbare crediteuren is 46 dagen. Er hebben zich geen niet-geldelijke wijzigingen voorgedaan in de boekwaarde van de financiële verplichtingen voortvloeiend uit het Supply Chain Finance programma, die de vergelijkbaarheid van deze boekwaarden zouden kunnen beïnvloeden.

### 31. Gebeurtenissen na balansdatum

De tweede component van de gecommitteerde faciliteit van € 100 miljoen is op 19 februari 2025 met een jaar verlengd.

De kortlopende kredietfaciliteit onder de securitisatieregeling is op 13 februari 2025 met een half jaar verlengd tot maart 2026.

# Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

x € miljoen

|  | 2024      | 2023     | 2022      |
|--|-----------|----------|-----------|
| Financieringsbaten                       | 1         | 1        | 0         |
| Resultaat deelnemingen                   | 23        | 5        | 39        |
| <b>Winst (verlies) vóór belastingen</b>  | <b>24</b> | <b>6</b> | <b>39</b> |
| Winstbelastingen                         | 0         | 0        | 0         |
| <b>Winst (verlies) over het boekjaar</b> | <b>24</b> | <b>6</b> | <b>39</b> |

# Vennootschappelijke balans vóór winstbestemming

x € miljoen

|                                     | 31 december<br>2024 | 31 december<br>2023 |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Activa</b>                       |                     |                     |
| Financiële vaste activa             | 467                 | 458                 |
| <b>Totaal vaste activa</b>          | <b>467</b>          | <b>458</b>          |
| Vorderingen op groepsmaatschappijen | 4                   | 3                   |
| <b>Totaal vlottende activa</b>      | <b>4</b>            | <b>3</b>            |
| <b>Totaal activa</b>                | <b>471</b>          | <b>461</b>          |
| <b>Passiva</b>                      |                     |                     |
| Gestort en opgevraagd kapitaal      | 3                   | 3                   |
| Agio                                | 31                  | 31                  |
| Overige reserves                    | 392                 | 401                 |
| Wettelijke reserves                 | 21                  | 20                  |
| Onverdeelde winst (verlies)         | 24                  | 6                   |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>        | <b>471</b>          | <b>461</b>          |
| Schulden aan groepsmaatschappijen   | 0                   | 0                   |
| <b>Totaal kortlopende schulden</b>  | <b>0</b>            | <b>0</b>            |
| <b>Totaal passiva</b>               | <b>471</b>          | <b>461</b>          |



# Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

## Algemeen

Sligro Food Group N.V. is gevestigd te Veghel en staat geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 160.45.002 en LEI-code 724500YLB8OA6WK5CH48. De vennootschappelijke jaarrekening is opgemaakt conform Titel 9 Boek 2 BW met toepassing van de grondslagen van de financiële verslaggeving zoals opgenomen in onderdeel D van het grondslagenoverzicht, waarbij deelnemingen waarop overheersende zeggenschap wordt uitgeoefend, op basis van de netto vermogenswaarde, onder toepassing van de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening, worden gewaardeerd.

## Belastingen

Sligro Food Group N.V. staat aan het hoofd van de Nederlandse fiscale eenheid van de Groep. De Groep heeft ervoor gekozen belastingposities te verwerken op het niveau van de entiteit binnen de Groep waar afspraken en transacties worden afgesloten. Dit geldt zowel voor de transferpricingmethodiek met België, die is afgesloten door Sligro Food Group Nederland B.V., als de fiscale posities uit hoofde van fiscale resultaten van de entiteiten binnen de Groep. Dit betekent dat er geen fiscale posities in de vennootschappelijke jaarrekening van Sligro Food Group N.V. zijn opgenomen alsmede geen te betalen posities met de Nederlandse belastingdienst in het kader van de transferpricingmethodiek, aangezien deze wordt afgerekend door Sligro Food Group Nederland B.V.

## Financiële vaste activa

| x € miljoen                         | 2024       | 2023       |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Deelnemingen                        | 442        | 433        |
| Vorderingen op groepsmaatschappijen | 25         | 25         |
| <b>Stand einde boekjaar</b>         | <b>467</b> | <b>458</b> |

## Deelnemingen

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

| x € miljoen  | 2024       | 2023       |
|--|------------|------------|
| Stand begin boekjaar                                       | 433        | 450        |
| Resultaat  | 23         | 6          |
| Op aandelen gebaseerde betalingen                          | 0          | 0          |
| Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen | 0          | 0          |
| Mutatie eigen aandelen                                     | 0          | 0          |
| Dividend   | (14)       | (23)       |
| <b>Stand einde boekjaar</b>                                | <b>442</b> | <b>433</b> |

## Vorderingen op groepsmaatschappijen

Hierin is een verstrekte lening opgenomen met een totale hoofdsom van € 25 miljoen met een looptijd tot 22 juni 2027. Aflossing vindt in zijn geheel plaats op de einddatum. De lening is rentedragend tegen een rentepercentage van 1% op jaarbasis.

## Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 158. 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                 | 2024       | 2023       |
|-----------------------------|------------|------------|
| <b>Geconsolideerd</b>       |            |            |
| Overige reserves            | 441        | 429        |
| Reserve eigen aandelen      | (4)        | (2)        |
|                             | <b>437</b> | <b>427</b> |
| <b>Vennootschappelijk</b>   |            |            |
| Overige reserves            | 392        | 401        |
| Wettelijke reserves         | 21         | 20         |
| Onverdeelde winst (verlies) | 24         | 6          |
|                             | <b>437</b> | <b>427</b> |

### Overige reserves

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

| x € miljoen                              | 2024       | 2023       |
|--|------------|------------|
| Stand begin boekjaar                     | 401        | 383        |
| Resultaat over voorgaande verslagperiode | 6          | 39         |
| Mutatie wettelijke reserves              | (1)        | 2          |
| Mutatie eigen aandelen                   | (2)        | 0          |
| Dividend                                 | (13)       | (24)       |
| Overige mutaties                         | 1          | 1          |
| <b>Stand einde boekjaar</b>              | <b>392</b> | <b>401</b> |

### Wettelijke reserves

De wettelijke reserves van € 21 miljoen (2023: € 20 miljoen) 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   | 2024      | 2023     |
|---|-----------|----------|
| Uitgekeerd interim-dividend (2024: € 0,30 per aandeel; 2023 € 0,30)   | 13        | 13       |
| Beschikbaar voor slotdividend (2024: € 0,10 per aandeel; 2023 € 0,00) | 5         | 0        |
| Toevoeging (onttrekking) aan de overige reserves                      | 6         | (7)      |
| <b>Winst over het boekjaar</b>  | <b>24</b> | <b>6</b> |

# 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 dochterondernemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld op pagina 168.

Aldus goedgekeurd voor publicatie, Veghel,

26 maart 2025

### **De Raad van Commissarissen**

Dirk Anbeek, voorzitter  
Gert van de Weerdhof  
Angelique de Vries  
Inge Plochaet  
Aart Duijzer

### **De Directie**

Koen Slippens, voorzitter  
Rob van der Sluijs  
Dries Bögels

# Overige gegevens

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en raad van commissarissen van Sligro Food Group N.V.

## VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2024

### Ons oordeel

Wij hebben de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 31 December 2024 en van het resultaat en de kasstromen over 2024 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd binnen de Europese Unie (EU-IFRSs) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 31 December 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 December 2024;
- de volgende overzichten over 2024: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht;
- de toelichting met informatie van materieel belang over de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 December 2024;
- de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2024;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Sligro Food Group N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

### Ons inzicht in de onderneming

Sligro Food Group N.V. (Sligro, de onderneming, of, tezamen met haar geconsolideerde deelnemingen, de groep) is een beursgenoteerde onderneming in food-groothandel op zowel de Nederlandse als de Belgische markt. Wij hebben bijzondere aandacht in onze controle besteed aan een aantal onderwerpen op basis van de activiteiten van de groep en onze risicoanalyse.

Wij hebben de materialiteit bepaald en de risico's geïdentificeerd en ingeschat dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, om in reactie op deze risico's de controlewerkzaamheden te bepalen ter verkrijging van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### Materialiteit

|                      |   |
|----------------------|---|
| Materialiteit        | € 7.000.000   |
| Toegepaste benchmark | 0.25% van de omzet over 2024  |
| Nadere toelichting   | Op basis van onze professionele oordeelsvorming beoordelen wij een op activiteiten gebaseerde benchmark als de meest geschikte en voor de gebruiker relevante basis om de materialiteit op te bepalen. Gezien de huidige marktomstandigheden en de lange termijn focus van bestuur en aandeelhouders beschouwen wij de omzet als een stabiele en passende basis, ook vanwege het inzicht dat het geeft in de omvang en prestaties van de onderneming. |

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 350.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### Reikwijdte van de groepscontrole

Sligro staat aan het hoofd van een groep entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening.

Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op, de beoordeling en de evaluatie van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Op basis van ons inzicht in de groep en haar omgeving, het van toepassing zijnde verslaggevingsstelsel en het interne beheersingssysteem van de groep, hebben wij risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening en de belangrijke posten en toelichtingen geïdentificeerd en ingeschat. Op basis van deze risico-inschatting hebben we de aard, timing en omvang van de uitgevoerde controlewerkzaamheden bepaald, inclusief de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep (groepsonderdelen) waar controlewerkzaamheden worden uitgevoerd. Daarbij hebben wij rekening gehouden met de aard van de relevante gebeurtenissen en omstandigheden die aanleiding gaven tot de geïdentificeerde risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening, het verband dat deze risico's hebben met groepsonderdelen alsmede de materialiteit of de financiële omvang van groepsonderdelen ten opzichte van de groep.

Doordat een groot deel van de processen binnen Sligro een hoge mate van centralisatie kennen, wordt een groot deel van de transacties geïnitieerd, geadmistreerd, verwerkt en verantwoord op centraal niveau. Hierdoor hebben wij voor een groot deel van de jaarrekeningposten een gecentraliseerde controleaanpak toegepast, waarbij wij de controlewerkzaamheden zelf hebben uitgevoerd. Verder hebben wij aan accountants van groepsonderdelen Sligro Food Group België N.V. en Sligro-MFS Belgium N.V. de uit te voeren controlewerkzaamheden en geïdentificeerde risico's gecommuniceerd en hen verzocht om aangelegenheden te communiceren met betrekking tot de financiële informatie van het groepsdeel die relevant zijn voor het identificeren en inschatten van risico's.

Dit resulteerde in een dekking van 99% van de omzet en 99% van de totale activa.

Voor andere groepsonderdelen hebben wij analytische procedures uitgevoerd ter bevestiging dat onze risicoanalyse en de reikwijdte van de groepscontrole gedurende de controle passend bleven.

We hebben de toereikendheid van de rapportages van accountants van de groepsonderdelen beoordeeld en geëvalueerd en waar nodig belangrijke werkdocumenten beoordeeld om risico's op een afwijking van materieel belang te adresseren. Voor Sligro Food Group België N.V. en Sligro-MFS Belgium N.V. hielden we planningsvergaderingen, en vergaderingen die van belang waren gegeven de omstandigheden. Tijdens deze vergaderingen werden onder andere de planning, de uitgevoerde procedures op basis van de risicoanalyse, bevindingen en observaties besproken. Eventueel verdere controlewerkzaamheden die nodig werden geacht door de groepsaccountant of de accountants van groepsonderdelen, zijn bepaald en vervolgens uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

#### **Opdrachtteam en gebruikmaken van het werk van specialisten**

Wij hebben zorggedragen dat het opdrachtteam zowel op het niveau van de groep als op het niveau van de groepsonderdelen over de juiste kennis en vaardigheden beschikt die nodig zijn voor de controle van een beursgenoteerd bedrijf in de food-groothandel. Wij hebben in het opdrachtteam specialisten opgenomen op het gebied van IT audit, forensische accountancy en belastingsspecialisten. Daarnaast hebben wij eigen deskundigen ingeschakeld voor de controle van de waardering van goodwill, de leaseverplichtingen inclusief gerelateerde rentekosten en de op aandelen gebaseerde betalingen.

#### **Onze aandacht voor klimaatrisico's en de energietransitie**

Klimaatverandering en de energietransitie bepalen in belangrijke mate de maatschappelijke agenda. Zaken als CO<sub>2</sub>-reductie hebben een impact op de financiële verslaggeving, omdat deze onder meer risico's meebrengen voor de bedrijfsvoering, de waardering van activa en voorzieningen of de

houdbaarheid van het bedrijfsmodel en toegang tot financiële markten van bedrijven met een grotere CO<sub>2</sub> voetafdruk.

De directie heeft Sligro's toezeggingen en verplichtingen samengevat, en rapporteert in sectie Risicomanagement van het jaarverslag hoe Sligro omgaat met klimaat-gerelateerde en milieurisico's.

Als onderdeel van onze controle van de jaarrekening hebben wij geëvalueerd in hoeverre Sligro bij schattingen en belangrijke veronderstellingen rekening houdt met klimaatrisico's en de mogelijke effecten van de energietransitie en met de toezeggingen en feitelijke verplichtingen op dit gebied. Verder hebben wij het jaarverslag gelezen en overwogen of er een inconsistentie van materieel belang is tussen de niet-financiële informatie in het jaarverslag en de jaarrekening.

Op basis van onze controlewerkzaamheden achten wij de klimaatrisico's niet van materieel belang voor de in de jaarrekening verwerkte schattingen of belangrijke veronderstellingen per 31 December 2024.

#### **Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving**

##### *Onze verantwoordelijkheid*

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van alle wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

##### *Onze controleaanpak met betrekking tot frauderisico's*

Wij hebben de risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de onderneming en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de directie inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en

de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan.

Wij verwijzen naar hoofdstuk Risicomanagement van het jaarverslag, waarin de risicoanalyse van de directie is opgenomen na overweging van mogelijke frauderisico's.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de Gedragscode Sligro Food Group N.V., klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie in nauwe samenwerking met onze forensische specialisten. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij houden rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken, aangezien dit risico in alle organisaties aanwezig is. Vanwege dit risico hebben wij onder meer schattingen beoordeeld op tendenties die mogelijk een risico vormen op een afwijking van materieel belang, met name gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen en significante schattingsposten, zoals toegelicht in de paragraaf Oordelen, schattingen en veronderstellingen van onderdeel D. van het grondslagenoverzicht in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Ook hebben wij data-analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen en de zakelijke beweegredenen (of het ontbreken daarvan) beoordeeld van bijzondere transacties, waaronder die met verbonden partijen.

De volgende frauderisico's die wij hebben geïdentificeerd vereisten significante aandacht in onze controle.

### Veronderstelde frauderisico's bij de opbrengstenverantwoording

|                      |  |
|----------------------|--|
| Frauderisico         | Wij zijn uitgegaan van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan. Volgens onze inschatting geven met name de transacties die leiden tot de verantwoording van de klantbonus voor topklanten aanleiding tot deze risico's. |
| Onze controle-aanpak | Wij beschrijven in de controleaanpak van het kernpunt <b>Waardering klantbonus voor topklanten</b> onze controlewerkzaamheden om in te spelen op de veronderstelde frauderisico's bij de opbrengstenverantwoording.  |

### Waardering (im)materiële activa kasstroom genererende eenheid België, al dan niet als gevolg van het doorbreken van de interne beheersmaatregelen door het management

|                      |   |
|----------------------|---|
| Frauderisico         | Wij houden rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken bij de beoordeling of er aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering of in de toets op bijzondere waardeverminderingen van de (im) materiële activa van de kasstroom genererende eenheid België. |
| Onze controle-aanpak | Wij beschrijven in de controleaanpak van het kernpunt <b>Waardering (im)materiële activa kasstroom genererende eenheid België</b> onze controlewerkzaamheden om in te spelen op de het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken bij de waardering van (im)materiële activa.        |

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van de directie, de International Board, Group Control, de interne auditor, juridische zaken, compliance officer en de raad van commissarissen.

Uit de door ons geïdentificeerde frauderisico's, ontvangen inlichtingen en andere beschikbare informatie volgen geen specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude met een mogelijk materieel belang voor het beeld van de jaarrekening.

*Onze controleaanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving*

Wij hebben passende controlewerkzaamheden verricht inzake de naleving van de bepalingen van de relevante wet- en regelgeving die van directe invloed zijn op de verantwoorde bedragen en toelichtingen in de jaarrekening. Daarnaast hebben wij de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met de directie, Group control, het lezen van notulen, het kennismaken van rapporten van de interne auditor, de compliance officer, afstemming met juridische zaken en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen.

Wij hebben verder kennisgenomen correspondentie met toezichthouders en zijn alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Ten slotte hebben wij schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

**Onze controle aanpak met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling**

Zoals toegelicht in onderdeel D. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening, sectie Continuïteitsveronderstelling van de jaarrekening en het onderdeel Verklaring van de directie van het hoofdstuk Risicomanagement van het jaarverslag, is de jaarrekening opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling. Bij het opmaken van de jaarrekening heeft de directie een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van Sligro om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor de voorzienbare toekomst.

Wij hebben de specifieke beoordeling met de directie besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd. Wij hebben overwogen of de specifieke beoordeling van de directie op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, alle relevante gebeurtenissen en omstandigheden bevat waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of Sligro haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële onzekerheden ten aanzien van de continuïteit geïdentificeerd. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

**De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.



## Waardering (im)materiële activa kasstroom genererende eenheid België

### Risico

België is één van de twee kasstroom genererende eenheden van Sligro Food Group N.V., zoals toegelicht in grondslag G.3 en toelichting 10. Goodwill en overige immateriële activa in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. De prestaties in 2024 in België bleven achter bij de begroting en er was opnieuw sprake van een negatief resultaat, zoals toegelicht in note 2. Gesegmenteerde informatie.

Op basis van de door de directie uitgevoerde bedrijfswaarde berekening is de realiseerbare waarde hoger dan het netto geïnvesteerde vermogen en is er geconcludeerd dat er geen bijzondere waardevermindering benodigd is. Deze bedrijfswaarde is bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen. De belangrijkste gehanteerde veronderstellingen van de uitgevoerde bedrijfswaarde berekening zijn: Eindwaarde-groei, Omzetgroei, Brutowinstpercentage verbetering, Ebitda-percentage verbetering en de gehanteerde disconteringsvoet voor contant making.

Gezien de achterblijvende prestaties van de kasstroom genererende eenheid België in de afgelopen jaren en de recente verdere uitbreiding van Belgische activiteiten met Sligro-M in 2023, heeft de controle van de waardering van (im)materiële activa van de kasstroom genererende eenheid België significante aandacht gehad in onze controle. Vanwege de significante schattingen en het geïdentificeerde risico dat de interne beheersing wordt doorbroken door management bij het bepalen van de belangrijkste veronderstellingen, specifiek bij de beoordeling of er sprake is van een bijzondere waardevermindering op de (im)materiële activa van de kasstroom genererende eenheid België is dit een kernpunt van onze controle.

### Onze controle aanpak

Onze controlewerkzaamheden omvatten, onder andere, het evalueren van de geschiktheid van de door Sligro toegepaste methode voor het bepalen van de bijzondere waardevermindering in overeenstemming met IAS 36 Bijzondere waardevermindering van activa en IAS 38 Immateriële activa. Wij hebben inzicht verkregen in het proces rondom deze inschatting de directie alsmede de opzet en het bestaan van relevante interne beheersingsmaatregelen geëvalueerd.

Onze gegevensgerichte werkzaamheden hebben zich met name gericht op:

- verkrijgen en aansluiten van de door de raad van commissarissen goedgekeurde begroting voor 2025 op het waarderingsmodel;
- het verkrijgen van inlichtingen ten aanzien van de belangrijkste veronderstellingen van het waarderingsmodel door middel van besprekingen met de directie;
- beoordelen van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering voor de (overige) (im)materiële activa anders dan goodwill;
- beoordeling van de goedgekeurde begroting door de begroting van voorgaande jaren te toetsen aan de werkelijke resultaten tot en met 2024;
- inzetten van eigen specialisten ter beoordeling van het gehanteerde model, de berekende disconteringsvoet en het lange termijn groeipercentage zoals verkregen van de door Sligro betrokken externe specialisten;
- uitvoeren van sensitiviteitsanalyses op de belangrijkste veronderstellingen;
- evalueren van de juistheid en volledigheid van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.

### Belangrijke observaties

De door de directie gehanteerde veronderstellingen en schattingen inzake de waardering van de kasstroom genererende eenheid België liggen binnen de aanvaardbare bandbreedte. Er is geen sprake van een bijzondere waardevermindering van de goodwill. Er zijn geen indicaties van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van de (overige) (im)materiële activa anders dan goodwill.

## Waardering klantbonus

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Risico</b>                  | <p>Sligro heeft met grotere afnemers bonusafspraken gemaakt, zoals nader toegelicht in note 24. Overige schulden en overlopende passiva. Deze bonusafspraken zijn overeengekomen met grotere afnemers van Sligro Nederland en Sligro België, zijn complex van aard en nemen toe in omvang. De afrekening van de bonusafspraken vindt gedeeltelijk na het publiceren van de jaarrekening plaats. Het risico bestaat dat de omzet al dan niet bewust materieel onjuist is verantwoord door onvolledige verantwoording van de klantbonus. Dit risico is voor ons aanleiding geweest om de klantbonussen aan te merken als een kernpunt in onze controle.</p>  |
| <b>Onze controle aanpak</b>    | <p>Onze controlewerkzaamheden omvatten, onder andere, het evalueren van de geschiktheid van de door Sligro toegepaste methode voor omzetverantwoording rekening houdend met de klantbonussen, in overeenstemming met IFRS 15 Opbrengsten van contracten met klanten. Wij hebben inzicht verkregen in het proces rondom deze inschatting van de directie alsmede de opzet en het bestaan van relevante interne beheersingsmaatregelen geëvalueerd.</p> <p>De gegevensgerichte werkzaamheden hebben zich met name gericht op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het controleren van de afloop van de reservering klantbonussen zoals gevormd in voorgaand boekjaar (beginbalans) en het evalueren van de redenen voor afwijkingen;</li> <li>• het verrichten van gegevensgerichte cijferanalyses op de verantwoorde bonus per topklant;</li> <li>• het vergelijken van de gehanteerde parameters in de berekening van de positie 2024 met de onderliggende contracten en afspraken. Hierbij hebben wij onvoorspelbaarheid gehanteerd in de selectiemethode;</li> <li>• het controleren van afgewikkelde bonusposities aan de hand van inspectie van afrekeningen gedurende het boekjaar en na afloop van het boekjaar tot het opmaken van de jaarrekening;</li> <li>• het opvragen en verkrijgen van externe bevestigingen omtrent de bonus condities voor een selectie van contracten;</li> <li>• het evalueren van de gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening.</li> </ul> |
| <b>Belangrijke observaties</b> | <p>Op grond van de door ons uitgevoerde werkzaamheden zijn de klantbonussen juist gewaardeerd.</p>   |

## VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Het jaarverslag omvat andere informatie naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag (met uitzondering van het duurzaamheidsverslag) en de overige gegevens en op grond van artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW is vereist voor het bezoldigingsverslag.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, artikel 2:135b lid 7 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. De directie en de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk het opstellen en openbaar maken van het bezoldigingsverslag in overeenstemming met artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW.

## VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN EN ESEF

### **Benoeming**

Wij zijn door de algemene vergadering op 22 maart 2023 benoemd als accountant van Sligro vanaf de controle van het boekjaar 2024.

### **Geen verboden diensten**

Wij hebben geen verboden diensten geleverd als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang.

### **Europees uniform elektronisch verslaggevingsformaat (ESEF)**

Sligro heeft het jaarverslag opgesteld in ESEF. De vereisten hiervoor zijn vastgelegd in de Gedelegeerde Verordening (EU) 2019/815 met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslagleggingsformaat (hierna: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag opgesteld in het XHTML-formaat, met daarin opgenomen de deels gemarkeerde geconsolideerde jaarrekening zoals door Sligro opgenomen in de rapportageset, in alle van materieel zijnde aspecten aan de RTS voor ESEF.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag, inclusief de jaarrekening, in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij de directie de verschillende onderdelen samenvoegt in één enkele rapportageset.

Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid te krijgen voor ons oordeel dat het jaarverslag in deze rapportageset voldoet aan de RTS voor ESEF.

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3950N, "Assurance-opdrachten inzake het voldoen aan de criteria voor het opstellen van een digitaal verantwoordingsdocument". Ons onderzoek bestond onder andere uit:

- het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van Sligro, waaronder het opstellen van de rapportageset;
- het identificeren en inschatten van de risico's dat het jaarverslag niet in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoet aan de RTS voor ESEF

- en het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van verdere assurance-werkzaamheden als basis voor ons oordeel, waaronder:
- o het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met het daarin opgenomen Inline XBRL-instance document en de XBRL-extensie taxonomiebestanden in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF zijn opgesteld;
  - 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 VOOR DE JAARREKENING

### Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRSs en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de onderneming te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderneming.

### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De sectie Informatie ter ondersteuning van ons oordeel hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel.

Onze controle bestond verder onder andere uit:

- het in reactie op de ingeschatte risico's uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van Sligro;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;

- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

### **Communicatie**

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

In dit kader geven wij ook een verklaring aan de audit commissie van de raad van commissarissen op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Eindhoven, 26 maart 2025

EY Accountants B.V.

w.g. drs. M.H. de Hair RA

## ASSURANCE-RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT MET BEPERKTE MATE VAN ZEKERHEID OVER HET DUURZAAMHEIDSVERSLAG

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Sligro Food Group N.V.

### Onze conclusie

Wij hebben een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd op het geconsolideerde duurzaamheidsverslag voor 2024 van Sligro Food Group N.V. te Veghel (hierna: Sligro) in onderdeel “Duurzaamheidsverslag” van bijgaand bestuursverslag inclusief de informatie opgenomen in het duurzaamheidsverslag door middel van verwijzingen (hierna: het duurzaamheidsverslag).

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie is ons niets gebleken op grond waarvan wij zouden moeten veronderstellen dat het duurzaamheidsverslag niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten:

- is opgesteld in overeenstemming met de Europese standaarden voor duurzaamheidsrapportage (ESRS, European Sustainability Reporting Standards) zoals vastgesteld door de Europese Commissie en in overeenstemming met het door Sligro uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse proces om de op grond van de ESRS gerapporteerde informatie vast te stellen; en
- voldoet aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening).

Onze conclusie is gevormd op basis van de aangelegenheden die in dit assurance-rapport zijn uiteengezet.

### De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot het duurzaamheidsverslag verricht volgens het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N, “Assurance-opdrachten inzake duurzaamheidsverslaggeving”.

Onze assurance-opdracht was gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid dat het duurzaamheidsverslag vrij is van afwijkingen van materieel belang. De werkzaamheden variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht

op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een redelijke mate van zekerheid.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over het duurzaamheidsverslag.

Wij zijn onafhankelijk van Sligro Food Group N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Dit houdt onder meer in dat wij geen activiteiten ondernemen die conflicterend kunnen zijn met onze onafhankelijke assurance-opdracht en dat wij niet betrokken zijn bij het opstellen van het duurzaamheidsverslag, aangezien dit onze onafhankelijkheid kan aantasten. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

### Benadrukking van aangelegenheden

Het duurzaamheidsverslag is opgesteld in de context van nieuwe standaarden voor duurzaamheidsrapportage, hetgeen entiteit-specifieke interpretaties vereist en het omgaan met inherente meet- of evaluatieonzekerheden. In deze context willen wij de volgende aangelegenheden benadrukken:

*Benadrukking van de meest significante onzekerheden die van invloed zijn op de kwantitatieve maatstaven en geldbedragen*

Wij vestigen de aandacht op onderdeel Beperkingen van het duurzaamheidsverslag van het duurzaamheidsverslag waarin de kwantitatieve maatstaven en geldbedragen zijn geïdentificeerd die aan een hoge mate van meetonzekerheid onderhevig zijn en informatie wordt gerapporteerd over de bronnen van meetonzekerheid, alsmede de aannames, benaderingen en oordelen die Sligro bij het meten daarvan heeft gehanteerd in overeenstemming met de ESRS.

De vergelijkbaarheid van duurzaamheidsinformatie tussen entiteiten onderling en in de tijd kan beïnvloed worden door het ontbreken van historische duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de ESRS en door het ontbreken van geüniformeerde praktijken ter beoordeling en meting van deze informatie. Dit biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen, vooral in de eerste jaren.

#### *Benadrukking van het dubbele materialiteitsanalyse proces*

Wij vestigen de aandacht op onderdeel Beperkingen van het dubbele materialiteitsanalyse proces van het duurzaamheidsverslag. Hierin worden voorgenomen verbeteringen beschreven waaronder het verankeren van de betrokkenheid van getroffen stakeholders in het doorlopende due-diligence- en dubbele materialiteitsanalyse proces. Due diligence is een doorlopende praktijk die inspeelt op en aanleiding kan geven tot veranderingen in strategie, businessmodel, activiteiten, zakelijke relaties, bedrijfsactiviteiten, inkoop- en verkoopcontext van Sligro. Het dubbele materialiteitsanalyse proces vereist van Sligro belangrijke oordeelsvorming en toepassing van drempelwaarden en kan op termijn worden beïnvloed door de nog vast te stellen sectorspecifieke standaarden.

Het duurzaamheidsverslag kan derhalve niet iedere impact, risico en kans of additionele entiteit-specifieke rapportage bevatten die een individuele stakeholder(groep) belangrijk kan achten in diens eigen specifieke inschatting.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

#### **Ter vergelijking opgenomen informatie niet onderzocht**

De duurzaamheidsinformatie voor het jaar 2023 en voorgaande jaren die is opgenomen in het duurzaamheidsverslag, is geen onderdeel geweest van deze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid. Derhalve geven wij geen zekerheid bij de ter vergelijking opgenomen informatie en daaraan gerelateerde rapportages in het duurzaamheidsverslag voor het jaar 2023 en voorgaande jaren.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

#### **Beperking in de reikwijdte van onze assurance-opdracht**

Wanneer Sligro prospectieve informatie rapporteert in overeenstemming met de ESRS, geeft de directie een beschrijving van de onderliggende aannames en methodes voor het produceren van de informatie, alsmede van andere factoren waaruit blijkt dat deze informatie een weergave is van de daadwerkelijke plannen of beslissingen van Sligro (acties). Prospectieve informatie heeft betrekking op gebeurtenissen en acties die zich nog niet hebben voorgedaan en zich wellicht ook nooit zullen voordoen. De werkelijke uitkomsten zullen naar verwachting afwijken, aangezien de veronderstelde gebeurtenissen zich veelal niet zullen voordoen zoals verwacht. Wij geven geen zekerheid omtrent de haalbaarheid van prospectieve informatie.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

#### **Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor het duurzaamheidsverslag**

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van het duurzaamheidsverslag in overeenstemming met de ESRS, inclusief het door Sligro uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse proces als basis voor het duurzaamheidsverslag en het rapporteren over materiële impacts, risico's en kansen in overeenstemming met de ESRS. Als onderdeel van het opstellen van het duurzaamheidsverslag, is de directie verantwoordelijk voor het voldoen aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening).

De directie is ook verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van additionele entiteit-specifieke rapportage zodat gebruikers inzicht krijgen in de duurzaamheidsimpacts, -risico's of -kansen van de onderneming en voor het bepalen dat deze additionele entiteit-specifieke rapportage aanvaardbaar is in de gegeven omstandigheden en in overeenstemming met de ESRS.

De directie is verder verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opstellen van het duurzaamheidsverslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het duurzaamheidsrapportageproces, waaronder het door Sligro uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse proces.

### Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid over het duurzaamheidsverslag

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

Wij passen de van toepassing zijnde voorschriften voor kwaliteitsmanagement toe op grond van de Nadere voorschriften kwaliteitsmanagement (NVKM). Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Onze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid bestond onder andere uit:

- Het inwinnen van inlichtingen en uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante duurzaamheidsthema's en -kwesties, de kenmerken van Sligro, de activiteiten en de waardeketen, en de essentiële immateriële middelen, om het door Sligro uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse proces te beoordelen als basis voor het duurzaamheidsverslag en het rapporteren over alle materiële duurzaamheidsimpacts, -risico's en -kansen in overeenstemming met de ESRS.
- Het via het inwinnen van inlichtingen op hoofdlijnen inzicht verwerven in de interne beheersingsomgeving, de processen van Sligro voor het verzamelen en rapporteren van informatie over de entiteit en de waardeketen, de informatiesystemen en het risico-inschattingsproces van Sligro relevant voor het opstellen van het duurzaamheidsverslag, alsmede voor het identificeren van de activiteiten van Sligro, het bepalen van in aanmerking komende en afgestemde economische activiteiten en het opstellen van de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), zonder het verkrijgen van assurance-informatie over de implementatie van of het toetsen van de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen.

- Het beoordelen van het door Sligro uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse proces en het identificeren van gebieden in het duurzaamheidsverslag, inclusief de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), waar het waarschijnlijk is dat misleidende of onevenwichtige informatie of een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of fouten zich zal voordoen (geselecteerde informatie). Het bepalen en uitvoeren van verdere assurance-werkzaamheden om te beoordelen dat het duurzaamheidsverslag geen afwijkingen van materieel belang bevat in reactie op deze risico-inschatting.
- Het overwegen of de beschrijving van het dubbele materialiteitsanalyse proces in het duurzaamheidsverslag door de directie in overeenstemming lijkt te zijn met het door Sligro uitgevoerde proces.
- Het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen.
- Het uitvoeren van cijferanalyses op kwantitatieve informatie in het duurzaamheidsverslag, inclusief het overwegen van data en trends.
- Het beoordelen of de door Sligro gehanteerde methoden voor het ontwikkelen van schattingen passend zijn en consistent zijn toegepast voor geselecteerde informatie. We hebben data en trends overwogen, echter omvatten onze werkzaamheden niet het toetsen van de gegevens waarop de schattingen zijn gebaseerd of het zelfstandig ontwikkelen van onze eigen schattingen voor het evalueren van de schattingen van de directie.
- Het op basis van beperkte deelwaarnemingen analyseren van relevante interne en externe documentatie die voor Sligro beschikbaar is (inclusief publiek beschikbare informatie of informatie afkomstig van spelers in de waardeketen) voor geselecteerde informatie.
- Het lezen van de andere informatie in het jaarverslag om eventuele van materieel belang zijnde inconsistenties met het duurzaamheidsverslag te identificeren.



- Het overwegen of de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening) voor elke milieudoelstelling, aansluit op de onderliggende vastleggingen van Sligro en consistent of samenhangend is met het duurzaamheidsverslag, redelijk lijkt, in het bijzonder of de in aanmerking komende economische activiteiten voldoen aan de cumulatieve voorwaarden om te kwalificeren als afgestemd en of aan de technische screeningcriteria is voldaan, en of de gerapporteerde kritische prestatie-indicatoren zijn bepaald en berekend in overeenstemming met het Taxonomie referentiekader, en voldoet aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening), inclusief het verslagleggingsformaat en de presentatie van de activiteiten.
- Het overwegen van de algehele presentatie, structuur en fundamentele kwalitatieve kenmerken van informatie (relevantie en getrouwe weergave: volledig, onpartijdig (neutraal) en nauwkeurig) gerapporteerd in het duurzaamheidsverslag, inclusief de rapportage vereist op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (Taxonomieverordening).
- Het overwegen op basis van onze werkzaamheden ter verkrijging van een beperkte mate van zekerheid en de evaluatie van de verkregen assurance-informatie of het duurzaamheidsverslag zonder afwijkingen van materieel belang is opgesteld in overeenstemming met de ESRS.

### **Communicatie**

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de assurance-opdracht en over de significante bevindingen die uit onze assurance-opdracht naar voren zijn gekomen.

Eindhoven, 26 maart 2025

EY Accountants B.V.

w.g. drs. M.H. de Hair 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  | 2024  | 2023  | 2022  | 2021  | 2020  | x € miljoen   | 2024   | 2023   | 2022   | 2021   | 2020    |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|---|--------|--------|--------|--------|---------|
| <b>Resultaat</b>   |       |       |       |       |       | <b>Overig</b>   |        |        |        |        |         |
| Omzet  | 2.890 | 2.859 | 2.483 | 1.898 | 1.946 | CO <sub>2</sub> -reductie sinds 2010 in %                       | (48,6) | (38,9) | (33,4) | (19,5) | (22,7)  |
| Ebitda <sup>1)</sup>                                       | 138   | 137   | 126   | 109   | 75    | Eerlijk & heerlijk assortiment in % omzet                       | 14,4   | 14,3   | 11,8   | 10,8   | 10,5    |
| Ebita <sup>1)</sup>  | 69    | 70    | 67    | 49    | 7     | Tevredenheid klanten  | 70     | 71     | 68     | 69     | 73      |
| Ebit   | 43    | 15    | 43    | 25    | (76)  | <b>Investeringsen</b>   |        |        |        |        |         |
| Nettowinst (verlies)                                       | 24    | 6     | 39    | 20    | (70)  | Netto-investeringsen <sup>1)</sup>                              | 38     | 78     | 59     | 47     | 13      |
| Netto kasstroom uit operationele activiteiten              | 97    | 142   | 91    | 73    | 101   | Afschrijvingen en amortisatie                                   | (54)   | (63)   | (48)   | (49)   | (58)    |
| Vrije kasstroom <sup>1)</sup>                              | 29    | 34    | 6     | 15    | 67    | <b>Verhoudingsgetallen<sup>3)</sup></b>                         |        |        |        |        |         |
| Uitgekeerd dividend  | 13    | 24    | 13    | 0     | 0     | Toename (afname) omzet in %                                     | 1,1    | 15,2   | 30,8   | (2,5)  | (18,7)  |
| <b>Vermogen</b>  |       |       |       |       |       | Autonome omzetgroei <sup>1)</sup> in %                          | 1,1    | 8,8    | 30,8   | (2,5)  | (20,5)  |
| Eigen vermogen   | 471   | 461   | 479   | 453   | 432   | Toename (afname) winst in %                                     | 273,8  | (83,4) | 93,6   | 128,5  | (304,3) |
| Netto geïnvesteerd vermogen <sup>1)</sup>                  | 883   | 866   | 800   | 805   | 802   | Brutowinst in % omzet   | 26,5   | 26,7   | 26,7   | 26,3   | 24,0    |
| Netto rentedragende schuld <sup>1)</sup>                   | 459   | 450   | 365   | 382   | 402   | Ebitda <sup>1)</sup> in % omzet                                 | 4,8    | 4,8    | 5,1    | 5,8    | 3,9     |
| Totaal vermogen  | 1.531 | 1.482 | 1.421 | 1.233 | 1.198 | Ebita <sup>1)</sup> in % omzet                                  | 2,4    | 2,4    | 2,7    | 2,6    | 0,4     |
| <b>Medewerkers</b>   |       |       |       |       |       | Ebit in % omzet   | 1,5    | 0,5    | 1,7    | 1,3    | (3,9)   |
| Aantal medewerkers (FTE) <sup>2)</sup>                     | 4.541 | 4.524 | 4.113 | 3.987 | 4.046 | Winst (verlies) in % omzet                                      | 0,8    | 0,2    | 1,6    | 1,1    | (3,6)   |
| Man/vrouw verhouding aantal medewerkers <sup>2)</sup>      | 71/29 | 69/31 | 70/30 | 71/29 | 71/29 | Nettowinst als % gemiddeld eigen vermogen <sup>1)</sup>         | 5,1    | 1,4    | 8,3    | 4,5    | (15,0)  |
| Man/vrouw verhouding Senior management <sup>2)</sup>       | 65/35 | 68/32 | 72/28 | 70/30 | 70/30 | Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen                 | 4,9    | 1,8    | 5,3    | 3,1    | (8,9)   |
| Man/vrouw verhouding Executive Board                       | 100/0 | 100/0 | 100/0 | 100/0 | 100/0 | Netto rentedragende schuld/Ebitda (excl. IFRS 16) <sup>1)</sup> | 1,6    | 1,6    | 1,4    | 1,8    | 2,8     |
| Man/vrouw verhouding Raad van Commissarissen <sup>2)</sup> | 60/40 | 67/33 | 67/33 | 100/0 | 80/20 | Eigen vermogen in % totaal vermogen                             | 30,9   | 31,1   | 33,7   | 36,7   | 36,0    |
| Tevredenheid medewerkers                                   | 67    | 66    | 66    | 62    | 63    | <b>Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal</b> (x 1 €)         |        |        |        |        |         |
|  |       |       |       |       |       | Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)                          | 44,1   | 44,2   | 44,2   | 44,2   | 44,1    |
|  |       |       |       |       |       | Eigen vermogen  | 10,67  | 10,43  | 10,84  | 10,25  | 9,78    |
|  |       |       |       |       |       | Winst   | 0,54   | 0,14   | 0,88   | 0,45   | (1,59)  |
|  |       |       |       |       |       | Dividend  | 0,40   | 0,30   | 0,55   | 0,00   | 0,00    |

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

<sup>2)</sup> De definitie is vanaf 2020 aangepast van de gemiddelde gedurende het jaar naar per einde jaar.

<sup>3)</sup> De verhoudingsgetallen zijn berekend op basis van de cijfers in duizendtallen.

# Definities en alternatieve prestatemaatstaven

De financiële informatie in dit jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en zoals uitgelegd in de Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening. Dit jaarverslag bevat ook alternatieve financiële en niet-financiële prestatemaatstaven. Deze alternatieve prestatemaatstaven worden door de Directie als belangrijke aanvullende maatstaven beschouwd en gehanteerd om de prestaties van de Groep te meten.

De door de Groep gehanteerde definities en het belang van deze maatstaven en van andere in het jaarverslag gebruikte maatstaven worden hieronder toegelicht.

## Alternatieve financiële prestatemaatstaven

### Autonome omzetgroei

De omzetgroei die wordt gerealiseerd door inzet van eigen initiatieven en middelen van de Groep. Dit omvat geen groei die toe te schrijven is aan fusies en overnames. Deze maatstaf geeft inzicht in de mate waarin de Groep groei realiseert bij bestaande klanten, door middel van prijsstijgingen of hogere afzet en zelfstandig groei realiseert door nieuwe klanten te werven.

### Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)

Ebitda is de afkorting van 'Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation' en wordt als volgt berekend: bedrijfsresultaat (Ebit) plus afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen. Ebitda wordt beschouwd als een nuttige maatstaf om winstgevendheid te analyseren door de effecten van belastingen, financiering (financiële baten en lasten) en investeringen in vaste activa (afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen) buiten beschouwing te laten. Voor de aansluiting van Ebitda met Ebit wordt verwezen naar de verkorte winst- en verliesrekening in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

### Bruto bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)

Ebita is de afkorting van 'Earnings before interest, taxes and amortisation' en wordt als volgt berekend: bedrijfsresultaat (Ebit) plus amortisatie en bijzondere waardeverminderingen van immateriële activa. Ebita wordt

beschouwd als een nuttige maatstaf om winstgevendheid te analyseren door de effecten van belastingen, financiering (financiële baten en lasten) en investeringen in immateriële activa (amortisatie en bijzondere waardeverminderingen op immateriële activa) buiten beschouwing te laten. Voor de aansluiting van Ebita met Ebit wordt verwezen naar de verkorte winst- en verliesrekening in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

### Cash conversie in %

De vrije kasstroom gedeeld door de nettowinst. De factor geeft inzicht in welke mate de nettowinst kan worden omgezet in vrije kasstromen en is daarmee een maatstaf voor de operationele efficiency. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Verkort kasstroomoverzicht' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

### Netto investeringen

Het saldo van de investeringen en desinvesteringen in immateriële en materiële vaste activa, waarbij de immateriële activa uit acquisities, zijnde goodwill en de waarde van vestigingsplaatsen, klantrelaties en merknamen, buiten beschouwing wordt gelaten. Deze maatstaf is een goede indicatie voor de waardecreatie op lange termijn door de herinvesteringen die plaatsvinden binnen de Groep. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Netto mutatie vaste activa' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

### Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen

Het bedrijfsresultaat (Ebit) als percentage van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen is een maatstaf voor het rendement gegenereerd op het door de Groep geïnvesteerde kapitaal. De maatstaf biedt een leidraad voor waardecreatie op lange termijn. Het netto geïnvesteerde vermogen wordt berekend als de som van eigen vermogen plus netto rentedragende schuld, langlopende voorzieningen en uitgestelde belastingen, exclusief investeringen in geassocieerde deelnemingen.

| x € miljoen  | 31 december | 31 december |
|--|-------------|-------------|
|  | 2024        | 2023        |
| Eigen vermogen   | 471         | 461         |
| Netto rentedragende schuld                             | 459         | 450         |
| Uitgestelde belastingverplichtingen                    | 7           | 9           |
| Voorziening personeelsbeloningen                       | 3           | 2           |
| Overige langlopende verplichtingen                     | 3           | 3           |
| Overige voorzieningen                                  | 0           | 1           |
| Minus: uitgestelde belastingvorderingen                | (4)         | (4)         |
| Minus: investeringen in geassocieerde deelnemingen     | (56)        | (56)        |
| <b>Netto geïnvesteerd vermogen einde boekjaar</b>      | <b>883</b>  | <b>866</b>  |
| Bedrijfsresultaat (Ebit)                               | 43          | 15          |
| Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen                  | 874         | 833         |
| <b>Ebit in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen</b> | <b>4,9</b>  | <b>1,8</b>  |

### Netto mutatie vaste activa

Het saldo van de netto investeringen, afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen in immateriële en materiële vaste activa, waarbij de immateriële activa uit acquisities, zijnde goodwill en de waarde van vestigingsplaatsen, klantrelaties en merknamen, buiten beschouwing wordt gelaten. Deze maatstaf is een goede indicatie voor de waardecreatie op lange termijn door de herinvesteringen die plaatsvinden binnen de Groep. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Netto mutatie vaste activa' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

### Netto rentedragende schuld

Het totaal aan rentedragende schulden minus geldmiddelen en kasequivalenten.

### Netto rentedragende schuld / Ebitda

Netto rentedragende schuld gedeeld door het bruto bedrijfsresultaat (Ebitda) van de afgelopen 12 maanden. Deze maatstaf geeft een indicatie hoeveel jaren de Groep op het huidige niveau zou moeten presteren om zijn schulden af te betalen.

### Netto rentedragende schuld / Ebitda (excl. IFRS 16)

Netto rentedragende schuld exclusief langlopende en kortlopende leaseverplichtingen, gedeeld door het bruto bedrijfsresultaat (Ebitda) plus kosten voor huurcontracten van de afgelopen 12 maanden.

| x € miljoen  | 31 december | 31 december |
|--|-------------|-------------|
|  | 2024        | 2023        |
| Langlopende leningen                                       | 74          | 101         |
| Langlopende leaseverplichtingen                            | 267         | 255         |
| Kortlopend gedeelte van langlopende leningen               | 43          | 0           |
| Kortlopende leningen                                       | 124         | 100         |
| Kortlopende leaseverplichtingen                            | 29          | 26          |
| Minus: Geldmiddelen  | (78)        | (32)        |
| <b>Netto rentedragende schuld</b>                          | <b>459</b>  | <b>450</b>  |
| Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)                           | 138         | 137         |
| <b>Netto rentedragende schuld / Ebitda</b>                 | <b>3,3</b>  | <b>3,3</b>  |
| Netto rentedragende schuld                                 | 459         | 450         |
| Minus: langlopende en kortlopende leaseverplichtingen      | (296)       | (281)       |
| <b>Netto rentedragende schuld (excl. IFRS 16)</b>          | <b>163</b>  | <b>169</b>  |
| Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)                           | 138         | 137         |
| Kosten huurcontracten                                      | (38)        | (34)        |
| <b>Ebitda (excl. IFRS 16)</b>                              | <b>100</b>  | <b>103</b>  |
| <b>Netto rentedragende schuld / Ebitda (excl. IFRS 16)</b> | <b>1,6</b>  | <b>1,6</b>  |

### Vrije kasstroom

De netto kasstroom uit operationele activiteiten minus leaseaflossingen minus netto investeringsactiviteiten (exclusief kasstromen voortvloeiend uit: de acquisitie en/of verkoop van dochterondernemingen en/of de aan- of verkoop van belangen in geassocieerde deelnemingen).

De vrije kasstroom geeft inzicht in de kasstroom die beschikbaar is om schulden af te lossen of dividend uit te keren. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Verkort kasstroomoverzicht' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

### **Werkkapitaal**

Vlottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten minus kortlopende verplichtingen exclusief rentedragende posten. De rentedragende posten betreffen het totaal van het kortlopende gedeelte van langlopende leningen, kortlopende leningen en kortlopende leaseverplichtingen. Deze maatstaf geeft aan in hoeverre de Groep zijn activiteiten kan voortzetten en er voldoende kasgeld is om aflopende kortlopende schulden en aankomende operationele kosten te voldoen. Voor de berekening wordt verwezen naar de tabel 'Ontwikkeling werkkapitaal' in het hoofdstuk 'Financiële resultaten'.

### **Niet-financiële prestatie maatstaven**

#### **Aantal medewerkers (FTE)**

Het aantal medewerkers dat middels een arbeidsrelatie werkzaam is bij de Groep, uitgedrukt in fulltime equivalent (FTE). Fulltime equivalent is een manier om de uren dat een medewerker arbeidswerkzaamheden verricht te meten. Een FTE van 1,0 betekent dat de medewerker equivalent is aan een voltijdse medewerker, terwijl een FTE van 0,5 aangeeft dat de medewerker halftijds werkt. Het aantal medewerkers wordt gemeten op het einde van het boekjaar, tenzij gebruikt in de berekening van een KPI over een periode, dan wordt het gemiddelde aantal medewerkers (FTE) over die periode gebruikt, bepaald per einde van iedere maand.

#### **Gemiddelde bezoldiging**

De jaarlijkse totale bezoldigingskosten gedeeld door het gemiddeld aantal medewerkers in FTE. De jaarlijkse bezoldigingskosten omvatten het salaris, bonussen, aandelen- en optieregelingen, sociale lasten en pensioenlasten.

### **CO<sub>2</sub>-reductie t.o.v. 2010 in %**

De Groep heeft een doelstelling ten opzichte van het basisjaar 2010 om de CO<sub>2</sub>-uitstoot ten opzichte van de omzet te reduceren, zodat deze relateert aan de ontwikkeling van ons bedrijf. Sinds 2010 hanteren we dezelfde definitie, scope en omrekeningsfactoren voor de berekening van de CO<sub>2</sub>-reductie. Het betreft de CO<sub>2</sub>-uitstoot veroorzaakt door de kernactiviteiten van de Groep: het gas- en elektriciteitsverbruik van de eigen gebouwen en huurpanden van de Groep plus het brandstofverbruik van de transporten van de bezorgservice activiteiten, omvattende zowel het eigen transport als uitbestede transport, inclusief de transportactiviteiten voor Heineken. De CO<sub>2</sub>-uitstoot en omzet van aangekochte dochterondernemingen worden vanaf de eigendomsdatum meegenomen in de berekeningen. De CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt gemeten in CO<sub>2</sub>-equivalent (CO<sub>2</sub>-eq), een meeteenheid die het aardopwarmingsvermogen (GWP) van elk broeikasgas aangeeft, uitgedrukt in termen van het aardopwarmingsvermogen van één eenheid koolstofdioxide.

### **'Eerlijk & heerlijk' assortiment in % omzet**

De omzet van de artikelen in ons assortiment met de kwalificatie 'eerlijk & heerlijk' ten opzichte van de totale omzet van de Groep. Eerlijk & heerlijk is geen keurmerk maar een kwalificatiemethodiek waarmee we onze klanten helpen om een verantwoorde keuze te maken. Eerlijk & heerlijk is gebaseerd op vier pijlers: biologisch, duurzaam, eerlijke handel en streek. Artikelen krijgen in ons artikelbestand de kwalificatie 'eerlijk & heerlijk' wanneer zij beschikken over ten minste een onafhankelijk, transparant en gecontroleerd keurmerk zoals gedefinieerd door Milieu Centraal. Wij volgen 11 van de 12 Topkeurmerken van Milieu Centraal, aangevuld met enkele keurmerken uit hun Keurmerkenwijzer, afhankelijk van de score op het gebied van transparantie, controle en afhankelijk van het keurmerk 'dier', 'milieu' of 'mens'. Topkeurmerken stellen de hoogste eisen op het gebied van milieu, dierenwelzijn en mens & werk. Cijfers betreffen tot en met 2021 alleen het assortiment van Nederland en vanaf 2022 de gehele Groep.

### **Tevredenheid klanten**

De mate van tevredenheid van de klanten is een belangrijke indicator voor onze prestaties. De tevredenheid meten wij met 'StakeholderWatch', een onderzoeksmethode waarmee klanten dagelijks bevroegd worden. Hierdoor werkt dit als een continue 'thermometer' in de organisatie en zijn we in staat om trends snel te signaleren en daarop te reageren, indien noodzakelijk. Dit levert zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie. StakeholderWatch drukt de tevredenheid uit in een cijfer tussen 0 en 100. Scores in StakeholderWatch worden ook gebruikt als KPI's in de doelstellingen van leidinggevenden en teams. De gerapporteerde scores betreffen het gemiddelde van de laatste 90 dagen. De scores zijn voor alle jaren exclusief België.

# Profiel

Sligro Food Group bestaat uit specifiek op de foodservicemarkt gerichte bedrijven in Nederland en België die met een totaalpakket food en aan food gerelateerde non food producten en diensten actief zijn in de groothandelsmarkt voor de etende en drinkende mens.

## Nederland

In Nederland zijn wij marktleider en richten wij ons met een landelijk netwerk van Sligro zelfbedieningsgroothandels en bezorgcentra op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompstations, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retail-bedrijven en de institutionele markt. Van Hoeckel richt zich als specialist specifiek op de institutionele markt, waar Sligro alle overige segmenten bedient. In de stadsregio Amsterdam zijn wij actief met de groothandelsformule 'De Kweker'. In een langjarig strategisch partnership met Heineken verzorgt Sligro de exclusieve distributie van de Heineken fustbieren in Nederland. Sligro/De Kweker en Van Hoeckel hebben beide een specifiek op hun markten gerichte commerciële organisatie en maken operationeel gebruik van een gezamenlijk (bezorg)netwerk en backoffice organisatie.

## België

In België richten Sligro en Sligro-M zich met een landelijk netwerk van zelfbedieningsgroothandels en bezorgcentra op de foodprofessionals, de gastronomische horecamarkt, grootverbruikers en KMO. JAVA Foodservice richt zich primair op de marktsegmenten institutioneel, bedrijfscatering en hotelketens. De formules in België werken met een eigen commerciële organisatie en maken gebruik van één gezamenlijke bezorgstructuur en shared services.

## Sligro Food Group

Sligro Food Group heeft eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten (Culivers) en verse vis (SmitVis). Daarnaast zijn er deelnemingen in verspartners voor vlees, wild & gevogelte en brood & banket, die zowel de Nederlandse als de Belgische markt bedienen. Sligro Food Group beschikt met Bouter over een specialistisch bedrijf voor advisering, ontwerp, levering, inrichting en onderhoud van professionele

keukeninrichting, apparatuur en koel-vries techniek. Sligro Food Group is een van de grootste spelers in de markt van eindejaarsgeschenken, met traditionele kerstpakketten vanuit Sligro en online cadeauconcepten vanuit Tintelingen.

Onze klanten kunnen over circa 75.000 food en aan food gerelateerde non-food producten beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden om onze klanten in hun business te ondersteunen en écht verder te brengen. De Groep koopt de specifieke foodserviceproducten voornamelijk in eigen beheer in. Daarnaast is een deel van de inkoop ondergebracht bij CIV Superunie B.A.

Binnen de Sligro Food Group bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen. Beide landen worden vanuit een BeNe-organisatiemodel centraal aangestuurd. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de landen en bedrijfsonderdelen zelf. Door onze centrale inkoop te combineren met een direct en gedetailleerd categorie- en margemanagement, beogen we toenemende brutomarges te realiseren en een uniek en innovatief assortiment aan te bieden. Beheersing van operationele kosten wordt bereikt door een integrale supply chain en een permanente aandacht voor kostenbeheersing. Groepssynergie wordt verder bevorderd door centrale sturing en beheer van ons IT-landschap, centrale opzet en regie van masterdatamanagement en centraal ingericht talent- en management ontwikkeling.

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op Euronext Amsterdam. Het hoofdkantoor van de Groep is gevestigd in Veghel, Nederland.



# Belangrijke data

## Agenda

Geplande persberichten worden om 7.30 uur gepubliceerd

|                |  |                 |  |
|----------------|--|-----------------|--|
| 7 januari 2025 | Jaaromzet 2024   | 3 juni 2025     | Betaalbaarstelling slotdividend 2024   |
| 27 maart 2025  | Jaarcijfers 2024   | 17 juli 2025    | Halfjaarcijfers 2025   |
| 27 maart 2025  | Publicatie jaarverslag   | 17 juli 2025    | Analistenbijeenkomst, 13.30 uur  |
| 27 maart 2025  | Persconferentie, 11.00 uur   | 16 oktober 2025 | Trading update Q3  |
| 27 maart 2025  | Analistenbijeenkomst, 13.30 uur  | 8 januari 2026  | Jaaromzet 2025   |
| 17 april 2025  | Trading update Q1  | 5 februari 2026 | Voorlopige jaarcijfers 2025 (niet door de externe accountant gecontroleerd)                  |
| 14 mei 2025    | Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2024 ten kantore van de vennootschap, 10.30 uur | 5 februari 2026 | Persconferentie, 11.00 uur   |
| 16 mei 2025    | Ex dividend datum slotdividend 2024  | 5 februari 2026 | Analistenbijeenkomst, 13.30 uur  |
| 19 mei 2025    | Record datum slotdividend 2024   | 26 maart 2026   | Publicatie jaarverslag   |
|                |  | 13 mei 2026     | Algemene vergadering van Aandeelhouders over 2025 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](http://www.sligrofoodgroup.nl)

# Het aandeel en dividendbeleid

De aandelen Sligro Food Group N.V. worden verhandeld op Euronext Amsterdam N.V. en zijn opgenomen in de AScX-Index.

## Het aandeel

Ultimo 2024 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 44.111.315. Dit is een afname van 75.000 ten opzichte van ultimo 2023. De afname is het gevolg van de mutatie van het aantal aandelen dat is ingekocht ter afdekking van de langetermijnbonusregeling.

Het afgelopen jaar bedroeg het aantal verhandelde aandelen op de beurs van Euronext 7.148 duizend (2023: 7.840) en de totale omzet in het aandeel € 91 miljoen (2023: € 129).

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 2024 staan 3.720 (2023: 3.740) voormalige klassieke aandelen aan toonder uit bij aandeelhouders.

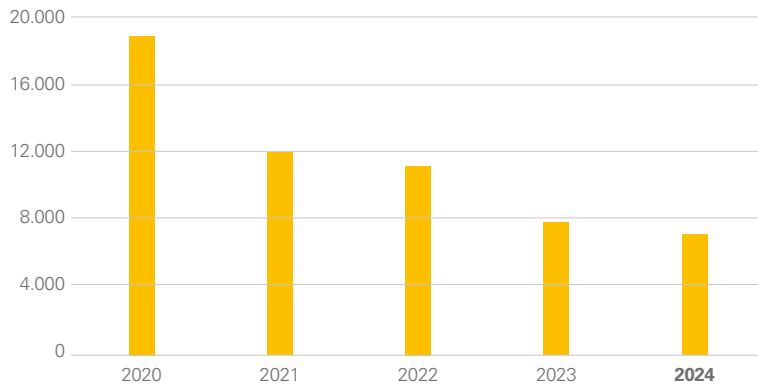
Het merendeel van de aandelen is in het bezit van Nederlandse beleggers. De verdeling van het aandelenkapitaal is ingeschat op basis van marktinformatie. Deze informatie omvat 83% van het kapitaal in 2024 (2023: 85%).

## Verdeling aandelenkapitaal

| in %           | Particulier |           | Instituten |           | Totaal    |           |
|----------------|-------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
|                | 2024        | 2023      | 2024       | 2023      | 2024      | 2023      |
| Nederland      | 48          | 48        | 33         | 31        | 81        | 79        |
| USA            | 0           | 0         | 2          | 2         | 2         | 2         |
| België         | 0           | 0         | 0          | 2         | 0         | 2         |
| Noorwegen      | 0           | 0         | 0          | 1         | 0         | 1         |
| Canada         | 0           | 0         | 0          | 0         | 0         | 0         |
| Overige landen | 0           | 0         | 0          | 1         | 0         | 1         |
| <b>Totaal</b>  | <b>48</b>   | <b>48</b> | <b>35</b>  | <b>37</b> | <b>83</b> | <b>85</b> |

## Aantal verhandelde aandelen

(x 1.000)



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 deelnemingen<sup>1)</sup>

| Datum laatste melding | Meldingsplichtige                              | in %  |
|-----------------------|--|-------|
| 30 september 2024     | APG Asset Management N.V.                      | 9,99  |
| 17 juli 2024          | Van Lanschot Kempen Investment Management N.V. | 5,05  |
| 28 april 2021         | B.V. Beleggingsfonds 'Hoogh Blarick'           | 4,61  |
| 2 september 2020      | NN Group N.V.                                  | 10,15 |
| 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        | 33,95 |

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 14 mei 2025.

<sup>1)</sup> Dit overzicht is samengesteld op basis van het 'Register substantiële deelnemingen en bruto shortposities' ([www.afm.nl](http://www.afm.nl)).

## 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 2020-2024

| x € 1   | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 <sup>1)</sup> | 2020 <sup>1)</sup> |
|---|------|------|------|--------------------|--------------------|
| Winst (verlies) uit voortgezette activiteiten | 0,54 | 0,14 | 0,88 | 0,45               | (1,59)             |
| Dividend                                      | 0,40 | 0,30 | 0,55 | 0,00               | 0,00               |

Over 2024 belooft de voorgestelde dividenduitkering € 0,40, dit betekent een uitkeringspercentage van 74%.

Van het totale dividend is op 7 oktober 2024 reeds € 0,30 per aandeel als interim-dividend betaald, zodat een slotdividend resteert van € 0,10.

Op kasbasis is in 2024 € 0,30 dividend per aandeel betaald, zijnde het interim-dividend over 2024.

### Meer informatie over Sligro Food Group

De website van Sligro Food Group ([www.sligrofoodgroup.nl](http://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.

<sup>1)</sup> Als gevolg van het gebruik maken van de NOW-regeling in verband met COVID-19 is over de boekjaren 2020 en 2021 geen dividend uitgekeerd.

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Vormgeving:</b>         | CF Report  |
| <b>Projectbegeleiding:</b> | CF Report / Sligro Food Group  |
| <b>Tekst:</b>              | Sligro Food Group  |
| <b>Fotografie:</b>         | Sander van der Veen Photography<br>New. Brand Activators<br>Stick to the Brand<br>iMediate<br>Total Creation |
| <b>Druk:</b>               | Bek 1 op 1 publiceren  |
| <b>Papier:</b>             | Dit verslag is gedrukt met ecologische inkt<br>op FSC® gecertificeerd papier                                 |



Sligro Food Group N.V.  
Corridor 11  
5466 RB Veghel  
[corporatecommunicatie@sligro.nl](mailto:corporatecommunicatie@sligro.nl)